



Dissertação de Mestrado em Gestão de Serviços

**Indústria Portuguesa de Calçado:
Alteração do Modelo de Negócio para as PME's**

David João da Silva Catanho

Orientada por

Pedro Rui Mazedo Gil

Sandra Maria Tavares da Silva

Setembro 2014

Breve nota biográfica sobre o autor

David João da Silva Catanho nasce a 27 de dezembro de 1987, na África do Sul.

Conclui, em 2011, a Licenciatura em Gestão pela Faculdade de Economia do Porto. Em 2010 inicia a sua atividade profissional no Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA) como Gestor Comercial de banca de empresas e corporativa do norte. No mesmo ano exerceu a função de Gestor de empresas júnior, representando o BBVA na Ilha da Madeira. Em 2011 regressa ao Porto exercendo a função de Gestor de conta de empresas e corporativa do norte da mesma instituição. Ainda no mesmo ano ingressa na Faculdade de Economia do Porto enquanto aluno do Mestrado de Gestão de Serviços. Em 2013 abraça um novo desafio profissional na WireCo WorldGroup, exercendo a função de analista sénior e consultor estratégico do grupo corporativo.

Agradecimentos

Em primeiro lugar aos meus pais, por serem quem são, e por terem feito de mim o que sou hoje. Um agradecimento especial com uma dupla vénia de admiração e respeito pelo esforço assumido na minha educação.

Ao Nelson, o meu Irmão e Ídolo, por ser a minha referência enquanto reflexo da pessoa em que me tornei. Sem ti, este trabalho nunca teria existido, um Obrigado muito especial.

À Sofia, que sem o seu apoio tudo isto teria sido muito mais difícil. Ainda um agradecimento pela compreensão e apoio incondicional, nesta fase de muita ausência.

Aos meus orientadores Professora Doutora Sandra Silva e Professor Doutor Pedro Gil, por todo o empenho demonstrado na realização deste trabalho.

Ao Professor Pedro Gil e à Professora Sandra Silva por todo o apoio prestado na realização deste trabalho.

Aos meus Amigos por todo o apoio que prestaram, pela partilha de longas horas de trabalho e pelas palavras de incentivo nos momentos de desespero.

A toda a minha Família por todo o incentivo que sempre me deram.

À Marta e ao Artur, por todo o apoio e pela partilha de conhecimento na realização deste trabalho.

À minha equipa da WireCo, em especial ao Pedro, que sem o seu apoio a realização deste trabalho em paralelo com o meu desenvolvimento profissional não seria possível.

Resumo

A estrutura da Indústria Portuguesa de Calçado sofreu uma alteração profunda nos últimos 40 anos. Nesta investigação procura-se tornar evidente a existência de uma mudança de paradigma no modelo de negócio das PME's desta área. Através de uma metodologia de estudo de caso, assente em entrevistas semiestruturadas a decisores do sector e questionários aplicados às respetivas empresas, torna-se patente esta alteração de modelo, particularmente como resposta à crise económica e financeira eclodida em 2008. É apresentada literatura científica e informação estatística para o enquadramento da investigação realizada. Como pista de investigação futura, sugere-se a aplicação da metodologia proposta a uma amostra mais abrangente de empresas da indústria.

Palavras-chave: Indústria Portuguesa de Calçado; Mercados Internacionais; Modelos de Negócio para PME's.

Abstract

The structure of the Portuguese Footwear Industry has undergone a deep change in the last 40 years. This research seeks to make clear that there is a paradigm shift in the business model of the SMEs that comprise this industry. Through a case study methodology, based on semi-structured interviews to decision-makers in the sector and questionnaires to the respective companies, it becomes patent this model change, particularly in response to the economic and financial crisis that erupted in 2008. A scientific literature review and statistical data on the industry are also presented in this investigation. As a clue for future research, we suggest the application of the methodology to a broader sample of enterprises in the industry.

JEL-codes: Portuguese Footwear Industry; International Markets; SME's Business Models.

Índice

Breve nota biográfica sobre o autor	i
Agradecimentos.....	ii
Resumo	iii
Abstract	iv
Introdução	1
Capítulo 1.Indústria Portuguesa de Calçado: Principais Conceitos e	
Enquadramento Teórico	3
1.1 Globalização, Internacionalização e Exportação	3
1.2 Inovação.....	9
1.3 Distritos Regionais.....	10
Capítulo 2.Indústria Portuguesa de Calçado – Evidência Empírica	14
2.1. Considerações iniciais.....	14
2.2. Evolução histórica.....	17
2.3. Na atualidade	21
2.4. Contextualização dos mercados internacionais	24
Capítulo 3.Metodologia	28
3.1. Considerações iniciais.....	28
3.2. Definição do problema em análise e objetivo do estudo	28
3.3. Opções metodológicas aplicadas ao estudo	31
3.3.1 Entrevistas.....	32
3.3.2 Questionários	35
3.4. Limitações metodológicas	36

Capítulo 4. Análise dos Resultados	38
4.1 Entrevistas.....	38
4.2 Questionários	44
Capítulo 5. Conclusões	52
Referências	55
Anexos	61
Anexo 1: Respostas aos questionários exploratórios	62
Anexo 2: Questionário exploratório aplicado às empresas	76
Anexo 3: Questionário aplicado às empresas	78
Anexo 4: Corpo do correio eletrônico que acompanhou o envio do questionário aplicado às empresas.....	79

Índice de quadros

QUADRO 1: Evolução da Indústria Portuguesa de Calçado entre 1974 e 1994.....	17
QUADRO 2: Evolução da Indústria Portuguesa de Calçado entre 1994 e 2012.....	19
QUADRO 3: Evolução da Indústria Portuguesa de Calçado entre 2008 e 2012.....	21
QUADRO 4: Balança Comercial - Indústria Portuguesa de Calçado - 2011	22
QUADRO 5: Os Cinco Maiores Importadores de Calçado Português - 2011.....	22
QUADRO 6: Os Cinco Maiores Exportadores de Calçado para Portugal- 2011	24
QUADRO 7: Os 15 países com maior VN de exportação de calçado - 2011	25
QUADRO 8: <i>Ranking</i> dos 15 países com maior PUM exportado - 2011	26
QUADRO 9: Os 10 países com maior número de pares de calçado destinados à exportação - 2011	26
QUADRO 10: Empresas alvo de Entrevistas	33
QUADRO 11: Entrevistas – Quadro resumo.....	40
QUADRO 12: Empresas alvo de questionário	44
QUADRO 13: Resumo estatístico da amostra alvo de inquérito.....	44

Índice de figuras

FIGURA 1: Esquema Metodológico	32
FIGURA 2: Distribuição geográfica da amostra	45
FIGURA 3: Média dos valores obtidos em cada pergunta	46
FIGURA 4: Frequência da resposta obtida na pergunta 1 - antes de 2008 e na atualidade	46
FIGURA 5: Frequência da resposta obtida na pergunta 2 - antes de 2008 e na atualidade	47
FIGURA 6: Frequência da resposta obtida na pergunta 3 - antes de 2008 e na atualidade	48
FIGURA 7: Frequência da resposta obtida na pergunta 4 - antes de 2008 e na atualidade	48
FIGURA 8: Frequência da resposta obtida na pergunta 5 - antes de 2008 e na atualidade	49
FIGURA 9: Frequência da resposta obtida na pergunta 6 - antes de 2008 e na atualidade	50

Abreviaturas

CAE	Classificação das Atividades Económicas Portuguesas por Ramos de Atividade
CEO	Chief Executive Officer
<i>e.g.</i>	<i>Exempli gratia</i>
I&D	Investigação e Desenvolvimento
IPC	Índice de Preços no Consumidor
PME	Pequena e Média Empresa
PUM	Preço unitário médio de par de calçado
UE	União Europeia
USD	United States Dolares
VAB	Valor Acrescentado Bruto
VN	Volume de negócios

Introdução

Em Portugal, a Indústria de Calçado tem um peso relativamente significativo na estrutura das exportações nacionais, sendo que as empresas portuguesas produtoras de calçado em couro têm vindo a assumir uma posição de destaque a nível mundial (Moura & Abrunhosa, 2007). De acordo com Vale & Caldeira (2007), a Indústria do Calçado empregava aproximadamente 40.000 pessoas e contava com cerca de 1.300 empresas a operar no sector e, no ano de 2011, o número de empresas que atuavam no sector industrial do calçado subiu para 1.700 (Banco de Portugal, 2012). Tais indicadores revelam que a importância do sector industrial do calçado tem vindo a assumir um papel preponderante na economia nacional.

Sendo Portugal um país cujo tecido empresarial é constituído, tal como acontece nas economias de mercado um pouco por todo o mundo, maioritariamente por Pequenas e Médias Empresas (PME's), com especial peso das pequenas e micro empresas, o sucesso na sua sobrevivência passa pela aposta na Internacionalização, através da colocação dos seus produtos nos mercados externos altamente competitivos. Esta é uma estratégia transversal a muitos sectores da Economia Portuguesa, nomeadamente na Indústria Portuguesa de Calçado (Teixeira, 2003). Na presença de uma economia em crescente globalização, revela-se indispensável a adoção de estratégias de inovação e diferenciação do produto de forma a garantir o sucesso das PME's que atuam no sector do calçado.

Na revisão da literatura elaborada para o presente estudo, verifica-se a escassez de estudos científicos que somente incidam sobre a evolução das PME's que operam no sector industrial do calçado português. Muito embora a nível empírico, em contexto microeconómico empresarial, as PME's que operam atualmente no sector sejam recorrentemente mencionadas como casos de sucesso, tal fenómeno carece de validação científica, na medida em que não são identificados quais os fatores críticos na adoção da estratégia de internacionalização, e consequente sucesso das mesmas.

Com o presente estudo, procurar-se-á validar a existência, ou não, de uma alteração de paradigma para as PME's que atuam no sector do calçado, através da adoção de estratégias de diferenciação e atribuição de valor acrescentado ao produto. Pretende-se, desta forma, contribuir para o alargamento do conhecimento académico nesta área.

Para isso recorreu-se ao estudo de casos, o qual partiu da aplicação de questionários e da realização de entrevistas semiestruturadas e, através da obtenção de resultados de natureza científica, procurar-se-á verificar a ocorrência da alteração da orientação estratégica das PME's do sector na aposta da produção de calçado de alto valor acrescentado no mercado de nichos, ao invés de uma aposta de colocação do produto no mercado de massas.

Ao nível da estrutura, este trabalho desenvolve-se ao longo de cinco capítulos. No primeiro, será elaborado o enquadramento académico do tema em estudo, iniciando-se com a abordagem a conceitos latos como o da “globalização”, passando por várias etapas conceptuais, e chegando, por fim, à Teoria dos “*Clusters*”. De seguida, abordar-se-á a temática propriamente dita e a evolução histórica da Indústria Portuguesa de Calçado, e será realizado uma análise descritiva sustentada em dados estatísticos. No terceiro capítulo, enunciam-se as opções metodológicas seguidas, enquanto no quarto capítulo, se desenvolvem e discutem os resultados obtidos. As conclusões e eventuais pistas para investigação futura serão apresentadas no quinto, e último, capítulo deste estudo.

Capítulo 1. Indústria Portuguesa de Calçado: Principais Conceitos e Enquadramento Teórico

1.1 Globalização, Internacionalização e Exportação

Numa fase inicial, procede-se aqui a uma aproximação à compreensão da abrangência dos conceitos de “globalização”, “internacionalização” e “exportação”, na medida em que são termos recorrentes ao longo do presente estudo, enquanto conceitos/fenómenos associados a práticas, ideias e realidades relacionados com as estratégias de negócio e que permitem perceber algumas alterações de comportamentos por parte das empresas, face a um mercado mundial.

De acordo com Scholte (2008), a definição da palavra “globalização” não é o todo, mas definir o termo é um elemento essencial à sua compreensão. No seu entender, a globalização é um dos termos mais difíceis de definir na atualidade, uma vez que se trata de um fenómeno originado pelo mundo capitalista, onde não há fronteiras entre os agentes que interagem entre si, e onde o impacto ainda está a ser estudado nos nossos dias. As noções de globalização tiveram a sua origem na década de 1980 (Robertson, 1983) e, nos últimos vinte anos, vários foram os autores que se debruçaram sobre o tema. Nas últimas décadas do século XX verificou-se o surgimento de uma nova ordem na economia mundial, em grande medida explicada pela globalização dos mercados e pela difusão das tecnologias de informação e comunicação (Piscitello & Sgobbi, 2003).

Procurando alargar um pouco o espectro deste conceito tão complexo, podemos observar o fenómeno da globalização na alteração das políticas, sociedades, culturas e paradigmas económicos que, por sua vez, alteraram profundamente o mundo tal como o conhecíamos até então, criando uma nova ordem mundial, e abrindo, por sua vez, um novo leque de problemas e oportunidades para os negócios, independentemente da sua dimensão. A China, por exemplo, cuja população conta com 1,2 mil milhões de habitantes, afasta-se, a passos largos, do seu passado socialista encorajando, cada vez mais, o investimento estrangeiro (Scarborough & Zimmerer, 1996). Um bom exemplo do fenómeno da globalização, bem patente nos nossos dias, é a facilidade da deslocalização da produção industrial para os países *low-cost* do Oriente (*e.g.*, Sudoeste

Asiático e China), devido às reduzidas barreiras à entrada nos mercados, pela utilização combinada da standardização da tecnologia com a necessidade de utilização de mão-de-obra intensiva a preços muito competitivos, aquando comparados com os dos países do Ocidente (Hanzl-Weiss, 2004). A standardização no modo de produção, originada, por sua vez, pelo processo de globalização, provém da complexidade das relações transnacionais ultrapassando as limitações dos contextos locais (Miranda, 2000).

É de notar que muitos autores começam a evoluir a definição de “globalização” para o de “glocalização”; exemplo disso é Ball (2003), que alega que o mundo mudou e os indivíduos não acompanharam o seu ritmo e que o mundo exige uma maior flexibilidade e celeridade na capacidade de resposta às necessidades locais, porquanto os produtores procuravam standardizar as práticas globais, definindo, ainda, que o próximo passo a tomar no caminho da globalização será o de procurar o local. De acordo com Teixeira (2003), a gestão torna-se mais complexa e a escolha da estratégia, em especial do grau de globalização a adotar, já não se coloca apenas em termos de eficiência global (economias de escala associadas à standardização dos mercados) e adaptação local ou customização (associada à maior aproximação aos gostos do cliente local), pelo que podemos, então, concluir que uma estratégia “glocal” procura padronizar certos elementos e saciar as necessidades locais (dos restantes), buscando um equilíbrio entre as estratégias de *marketing* global e as estratégias de *marketing* local (Kotler, 2009). E, considerando que os mercados se encontram cada vez mais globalizados, podemos até afirmar que se trata de uma realidade que não poderá ser contrariada, pelo menos a curto prazo. As empresas cujo perfil é de produtor de bens transacionáveis não deverão ficar restringidas ao mercado doméstico, pois será uma questão de tempo até que sejam confrontadas pelos seus concorrentes espalhados pelo mundo (Kotabe & Helsen, 2000), iniciando assim um percurso de internacionalização. O facto das empresas darem o passo para a internacionalização deverá ser visto com naturalidade, uma vez que, como veremos de seguida, as empresas que se encontrem em crescimento apenas poderão continuar nesta trajetória por via de um alargamento transfronteiriço.

O processo de internacionalização das empresas pode ser definido como um processo comportamental adotado como estratégia de fundo, cujo objetivo passa pela criação e troca de valor, através da exploração de oportunidades detetadas no mercado internacional (Jones & Coviello, 2005).

Ainda, tem-se verificado que a crescente importância da cooperação na internacionalização das empresas implica (e revela) a necessidade de uma nova abordagem – baseada nas redes industriais – que, partindo do princípio que o processo de internacionalização de uma empresa não pode ser controlado por um único ator, tenha em conta, nomeadamente, a composição da rede (em que a empresa se integra ou se propõe integrar), as posições relativas dos atores, a posição da rede nos mercados locais, os recursos disponíveis pelos outros atores da rede, etc. (Teixeira, 2003). Por outro lado, as relações internacionais cada vez menos se traduzem em relações entre nações e adquirem características novas que refletem uma economia mundial tendencialmente mais global e integrada, assistindo-se ao mesmo tempo à formação de espaços regionais supra nacionais, de que a União Europeia é um exemplo com especial significado (Teixeira & Diz, 2005).

De acordo com Barkema *et al.* (1996), é possível definir os seguintes três modelos de internacionalização adotados pelas empresas:

- 1) **O modelo de ciclo de vida do produto**, descrevendo o processo aquando da introdução de um novo produto ou serviço no mercado, geralmente caracterizado por quatro etapas: introdução, crescimento, maturidade e declínio do produto. O modelo pressupõe que um novo produto primeiramente seja vendido no mercado local e, posteriormente, no internacional;
- 2) **O modelo baseado na teoria comportamental das empresas** (Simon, 1951), em que o comportamento é orientado para o objetivo da internacionalização procurando, eventualmente, a cooperação entre as organizações de forma a alcançar o seu fim através do esforço coletivo. Este modelo consiste num processo de internacionalização por etapas, organizadas ao longo de um desenvolvimento sequencial e fixo, e procura classificar em que etapa a organização se encontra, ao invés de procurar explicar como é que uma empresa se desloca para a etapa seguinte;
- 3) **O modelo de fases de Uppsala**, que se caracteriza por ter como ponto de partida o processo de internacionalização das empresas e é originado como resposta à pressão da procura dos mercados internacionais. O modelo de Uppsala subdivide-se em quatro fases sequenciais: a da exploração dos mercados domésticos, a da exploração dos mercados internacionais (através de exportações), a da criação de subsidiárias nos

mercados alvo internacionais e, por fim, a fase da criação de unidades de produção estrangeiras.

Jarillo & Martinez (1991), citado por Lopes (2012, p.15), apresentam um modelo mais completo, embora semelhante, que se caracteriza por ter as cinco etapas seguintes:

- 1) **Exportação ocasional** – Nesta fase, a focalização da empresa é o mercado nacional. Contudo, devido ao dinamismo do mercado internacional, ocorrem encomendas pontuais provenientes de mercados externos. Pode-se considerar que não se trata de uma estratégia planeada, mas sim de uma encomenda ocorrida por um fator externo à empresa;
- 2) **Exportação experimental** – A exportação já se encontra patente na estratégia da empresa. Devido à saturação do mercado interno e, de forma a rentabilizar a sua capacidade instalada, a empresa tenta diversificar a sua carteira de clientes procurando, assim, parcerias (e.g. *Trading Companies*) que facilitem a afetação dos seus produtos no mercado externo;
- 3) **Exportação regular** – Verificando-se o sucesso na etapa antecedente, a empresa nesta fase assume, claramente, que a exportação é uma consequência da sua estratégia de internacionalização. A empresa definiu quais seriam os seus mercados externos alvo, e procura fomentar as relações com os seus clientes que operam nesses mercados. Nesta fase, geralmente, a empresa termina as parcerias criadas na fase anterior e passa a negociar diretamente com os seus clientes internacionais;
- 4) **Instalação de filiais comerciais** – Nesta fase a empresa passa a apresentar um perfil claro de exportador, reajustando a sua organização através da afetação de uma equipa exclusivamente dedicada ao novos mercados onde opera, procurando desta forma incrementar a sua carteira de clientes, protegendo-se da dependência de um número reduzido de compradores do seu produto. Nas etapas anteriores a estratégia adotada pela empresa era de *pull*, ou seja, a empresa produzia o seu produto de acordo com a carteira de encomendas proveniente dos seus clientes no exterior; contrariamente ao que se verifica na presente fase, uma vez que a estratégia adotada é a de *push*, ou seja, a empresa passa a produzir para o mercado, procurando criar uma rede de distribuição associada ao seu produto, colocando-o junto dos seus clientes que operam no mercado externo;

5) **Instalação de uma unidade produtiva fora do mercado interno** – Por fim, a empresa atinge a última das cinco etapas do presente modelo. Mais do que um compromisso estratégico com a internacionalização, a empresa passa a apresentar um perfil de multinacional, em que o grau de compromisso com o mercado exterior é extremamente profundo. De salientar que a motivação pela adoção desta estratégia se deverá a diversos fatores, destacando-se as vantagens competitivas, pela redução de custos de mão-de-obra e custos logísticos associados à distribuição dos produtos, e os incentivos fiscais ao investimento directo do estrangeiro facultados pelos governos locais e pela integração vertical do processo de produção e comercial dos produtos.

Estes modelos de internacionalização permitem, em particular, perceber e enquadrar o tipo de compromisso e relação das empresas com a realidade da exportação, enquanto primeira etapa no processo de internacionalização, e com os mercados externos. Tendo em conta que o desempenho das exportações é, nos nossos dias, uma das determinantes indispensáveis ao crescimento económico dos países, é de realçar que as empresas que atuam neste âmbito atuam perante mercados abertos (Crespo & Fontoura, 2010).

O facto das empresas interagirem nos mercados externos poderá ser interpretado como um sinal de eficiência, o que, por sua vez, demonstra que o *portfolio* de clientes é altamente diversificado. Logo, deverá ser algo valorizado pelos investidores (Bellone, Musso, Nesta, & Schiavo, 2010). Esta ideia é fundamentada por Campa & Shaver (2002) que, no seu estudo, demonstram que o investimento é menos sensível às empresas exportadoras aquando comparadas com as não exportadoras. No mesmo estudo comprovam, ainda, que o acesso ao financiamento é facilitado quando as empresas apresentam um perfil exportador.

O ato de exportar envolve um conjunto de operações complexas, especialmente no caso das PME's que, devido à sua estrutura, poderão deparar-se com dificuldades acrescidas na realização do objetivo (Lima & Carvalho, 2012). Para nos ajudar na identificação dessas dificuldades, Minervini (2005) apresenta-nos algumas das encontradas pelas PME's com vertente exportadora, tais como: a falta de mão-de-obra qualificada na área das relações internacionais, a falta de *know-how* nos mercados onde pretendem atuar, a ausência de informação no que toca aos mercados internacionais, a dificuldade ou até inexistência de financiamento nos projetos de longo prazo, a falta de competitividade nos preços e na qualidade dos seus produtos, quando comparados com os seus concorrentes, entre outras.

Barney (1991), citado por Estrella *et al.* (2012), diz-nos que muitas empresas encontram no mercado externo uma solução de sobrevivência, procurando, desta forma, incrementar o seu volume de negócio. Dever-se-á ter em conta que, com o decorrer do tempo, os mercados internacionais tornam-se cada vez mais complexos, devido à concorrência feroz entre os demais agentes que atuam no comércio internacional e as PME's tornam-se cada vez mais conscientes da necessidade de desenvolverem as suas competências de forma a que lhes seja dada a oportunidade de ampliar geograficamente a sua atividade comercial. É perante estes cenários que as teorias clássicas das capacidades dos recursos adquirem relevância para explicar que a competitividade de uma empresa se baseia: (i) nas suas forças internas e (ii) na sua interação com os demais fatores externos.

As empresas exportadoras são de extrema importância para as nações comerciais (Barker & Kaynak, 1992), sendo que o processo de internacionalização das PME's é influenciado por uma variedade de relações de negócios e a entrada num novo mercado pode ser explicada por diversos fatores (Tayeb, 2000). Realça-se que, em economias mais avançadas, os relacionamentos entre as empresas tendem a ser estáveis e de longo prazo (Kinch, 1992) e, aquando da entrada em novos mercados, a criação destas relações tende a ser um processo moroso e difícil.

Atualmente, existe um aumento bastante significativo do peso atribuído à concorrência da Ásia, excluindo o Japão, tanto para a média dos países da área do Euro como, e em especial, para Portugal. A concorrência destes países nos principais mercados internacionais aumenta o seu peso no indicador de competitividade das exportações em mais de 5 e 10 pontos percentuais, para a média dos países da área do Euro e para Portugal, respetivamente. Esta diferença está relacionada com o padrão de especialização das exportações portuguesas, as quais estão mais concentradas em sectores como o têxtil, do vestuário e do calçado, do que o verificado nos restantes países da área do Euro. Estes sectores são particularmente vulneráveis às exportações de alguns países da Ásia que têm ganho uma acrescida presença nos mercados internacionais ao longo dos últimos anos. Este fator não pode ser levado em consideração pelos indicadores de competitividade habitualmente utilizados, mas terá um papel importante para explicar a forte quebra das quotas de mercado das exportações portuguesas observada em meados da década de 2000 (Esteves e Reis, 2005).

1.2 Inovação

Um outro conceito a ter presente, na medida em que tem estado associado à estratégia das empresas nomeadamente às PME's que atuam na Indústria Portuguesa de Calçado, é o de “inovação” que, de acordo com Gallagher (2011), é frequentemente utilizado para abranger um amplo conjunto de processos que incluem atividades tanto relacionadas como não relacionadas com Investigação e Desenvolvimento (I&D). Num sentido mais lato, a “inovação” pode resultar na criação de novos produtos, de novos processos, ou até mesmo na criação de novos métodos organizacionais que procuram incorporar valor nas atividades económicas. Por sua vez, Sundbo & Gallouj (1998) definem inovação como a alteração de um negócio, pelo acréscimo de um novo elemento ao produto ou através da combinação de elementos já existentes passíveis de serem reproduzidos.

A criação de parcerias, com o intuito de promover a inovação, tem sido um elemento propulsor para a obtenção de vantagens competitivas para as empresas. A inovação aberta, proporcionada pela colaboração inter empresas, é um poderoso impulsionador para o ganho de competências em inovação. Ao invés da inovação fechada, em que a empresa procura inovar em si mesma, adotando-se uma inovação aberta, as empresas ganham vantagens competitivas através da partilha de recursos. Deve-se salientar que, na grande maioria dos sectores, grande parte da inovação parte das próprias empresas, ou seja, através de inovação fechada (Bovet & Martha, 2000). De acordo com West & Gallagher (2006), a inovação aberta estimula a exploração de diversas oportunidades de inovação através de fontes, tanto internas como externas, procurando aproveitar a partilha de recursos na criação de um esforço integrado de ampliação do espectro da inovação através da capacidade de I&D, pelos demais intervenientes.

De acordo com Gassmann & Enkel (2004), podem identificar-se três processos na estratégia de inovação aberta adotados pelas empresas:

- 1) **O processo de fora para dentro**, ou seja, através de um processo de integração de consumidores, fornecedores, universidades, centros de investigação, entre outros, procurando, desta forma, enriquecer a base de conhecimento da empresa;
- 2) **O processo de dentro para fora**, que, pressupondo que a empresa obteve resultados através de I&D internos, se caracteriza pela partilha dos conhecimentos para o mercado, através da venda ou licenciamento da propriedade intelectual;

3) O último processo não é mais que uma **combinação de ambos os processos** supra mencionados, procurando desenvolver parcerias inter empresas de forma a obter soluções de inovação partilhadas, originais, por sua vez, pela troca de conhecimentos entre os demais agentes presentes no mercado.

1.3 Distritos Regionais

No processo de desenvolvimento de parcerias inter empresas, importa ter presentes alguns conceitos.

Segundo Benko & Lipietz (1994), a teorização da desigualdade no desenvolvimento das regiões/nações domina o período compreendido entre os anos 60 e 70 do séc. XX, dando origem a duas ortodoxias rivais.

A primeira surge na década de 60, onde predomina a ideologia desenvolvida por Clark (1951) segundo a qual cada região/nação deveria passar pelas mesmas etapas do seu processo histórico, ou seja, todas começarem na fase pré-industrial (sector primário), seguida da industrialização (sector secundário) e da fase pós-industrial (sector terciário). Tendo em conta que nem todas as regiões descolam no seu processo de industrialização em simultâneo, Rostow (1963) introduz a teoria das etapas do desenvolvimento. Vernon (1966), complementando a Teoria de Clark-Rostow, surge com a teoria do ciclo dos produtos, visto que, na ocorrência do desfasamento temporal do momento de “descolagem” das diferentes regiões, os novos produtos inventados nas zonas mais desenvolvidas banalizar-se-iam, deslocando a sua produção para regiões mais atrasadas no desenvolvimento industrial (Benko & Lipietz, 1994).

No fim dos anos 70, surge então a segunda ortodoxia do desenvolvimento regional. A nova divisão internacional do trabalho (Frobel, Heinrich & Kreye, 1980) é uma teoria que se baseia no princípio de que:

“Países (ou regiões) desenvolvidos tornavam-se, simultaneamente, nas regiões centrais da organização do trabalho e nos principais mercados, mas deslocalizavam para regiões mais pobres e menos qualificadas as atividades intensivas em mão-de-obra, com destino aos seus próprios mercados.”
(Benko & Lipietz, 1994, p.12)

No final dos anos 80 surge uma terceira ortodoxia, considerando então que o sucesso e expansão das regiões industriais se prendem, essencialmente, com as suas dinâmicas internas. Assim sendo, o desenvolvimento regional passa a ser estritamente motivado por fatores endógenos (Benko & Lipietz, 1994).

Inspirando-se no conceito de “distrito industrial” de Marshall (1900), que considerava apenas a existência de duas formas de organização industrial - a primeira, em que a estratégia era tomada por uma grande empresa que servia de guia para os demais agentes; e, a segunda, onde a produção se encontrava subdividida por diversas empresas de pequena e média dimensão especializadas em determinado processo produtivo - , Becattini (1979) observou que o desenvolvimento das regiões ocorre de forma endógena, através das relações dinâmicas entre uma complexa rede de pequenas e médias empresas que se relacionavam entre si.

Ainda de acordo com Becattini (1979, p.8), “*O distrito industrial é uma entidade sócio territorial caracterizada pela presença ativa de uma comunidade de pessoas e de uma população de empresas num determinado espaço geográfico e histórico*” e, ao contrário do que define uma cidade industrial, o distrito tende a criar uma simbiose entre a comunidade e as empresas que atuam no espaço *per si* delimitado. Assim sendo, quanto ao distrito Marshalliano, Becattini (1979) considera características como:

a) A comunidade local

Nas comunidades locais dos distritos industriais, existe um sistema de valores ideológicos relativamente homogêneo, o que delimita as dinâmicas que ocorrem intrinsecamente. É importante referir que, pelo facto de existir uma homogeneidade ideológica, isso não se traduz num elemento castrador à inovação, muito pelo contrário, pois caso assim fosse, os distritos não poderiam perdurar no tempo. O facto dos distritos industriais necessitarem constantemente de mão-de-obra, abre a porta à inclusão de populações externas ao distrito fomentando, desta forma, a inclusão de novas ideologias e, consequentemente, promovendo a evolução das mesmas.

b) A população de empresas

As empresas presentes nos distritos industriais, de um modo geral, pertencem ao mesmo ramo industrial (por exemplo o “Ramo Têxtil”). Contudo, este deverá ser entendido em sentido lato, isto é, abrangendo não só as empresas que produzem um bem, como também as empresas que produzem os bens complementares à indústria central do

distrito industrial, sendo que Marshall (1900) distingue as várias indústrias como principais e auxiliares. Para que seja definida a população de empresas no distrito é necessário que haja processos produtivos na indústria, ou seja, deverão ser “*espacial e temporalmente dissociáveis*” (Benko & Lipietz, 1994).

c) **Os recursos humanos**

Em termos genéricos, e de acordo com a ética laboral, cada indivíduo deverá procurar prestar os seus serviços na atividade laboral com a qual se identifica, independentemente da indústria predominante do distrito no qual se insere. Habitualmente, os indivíduos que prestam os seus serviços em distritos industriais tendem a centrar-se na indústria predominante da região onde se inserem, e “*esta tendência intrínseca dos distritos para redistribuir os seus recursos humanos é uma das condições sine qua non da sua competitividade e da sua produtividade*” (Benko & Lipietz, 1994, p.22).

Ao longo das décadas, o conceito de distrito regional foi evoluindo, sendo que, na década de 1980, assumiu preponderância o seu entendimento segundo o conceito de “*clusters*”.

De acordo com alguns autores, como é o exemplo de Sonzogni (2003), Marshall (1927) é o pioneiro da ideia que originou o conceito de “*clusters*”, uma vez que analisou o comportamento dos distritos industriais de Inglaterra no século XIX, procurando explicar que um grupo de empresas concentradas numa só região poderia promover um conjunto de vantagens competitivas que, caso contrário, não seriam possíveis de existir, pois, devido ‘à sua proximidade geográfica’, há a hipótese de ocorrer uma integração dos demais agentes que intervêm no processo produtivo das indústrias.

No entanto, e de acordo com Cortright (2006), citado por Cardeal (2010), Michael Porter tem sido considerado como o inventor da palavra “*cluster*”, tal como evidenciado nas diversas obras literárias de Porter (1990, 1994, 1997, 1998, 2003), onde este conceito é definido como a concentração geográfica de um determinado número de empresas e instituições que, interligadas entre si, operam numa região e/ou área demarcada (Porter, 1990).

Esta definição pode ainda ser complementada com a de um outro autor (Rosenfeld, 1995), o qual define um “*cluster*” como uma concentração, geograficamente delimitada, de empresas interdependentes com canais de comunicação privilegiados que facilitam transações comerciais e de diálogo e que, coletivamente, partilham oportunidades e ameaças comuns ao seu negócio. Por sua vez, a existência dos “*clusters*” facilita o desenvolvimento de competências especializadas do setor, nomeadamente conhecimento, inovação, oportunidades para a cooperação e partilha de infraestruturas, provocando a atração de serviços de apoio relacionados com o negócio.

Capítulo 2. Indústria Portuguesa de Calçado – Evidência Empírica

2.1. Considerações iniciais

As vantagens competitivas na Indústria Portuguesa do Calçado têm vindo a alterar-se nos últimos 40 anos. Entre os anos de 1970 e 1980, a indústria do calçado teve um crescimento baseado no baixo custo da mão-de-obra e nos grandes volumes de produção, proporcionados pelas economias de escala. Chegando a 1990, tal estratégia já não era viável, pois os produtores dos países emergentes conseguiam produzir o mesmo produto a um custo mais reduzido. Deparada com esta situação, a indústria teve que se adaptar procurando, desta forma, conhecer o mercado e as necessidades do consumidor final (outrora este trabalho era elaborado por agentes no estrangeiro) – fator que se tornou num elemento chave para a permanência da Indústria Portuguesa de Calçado no mercado mundial. Os produtores de calçado português colocaram a ênfase no acréscimo de valor aos seus produtos, através da incorporação quer de *design*, quer de qualidade, procurando também deter a comercialização direta dos mesmos, evitando a partilha de margens com os agentes. Com a alteração do paradigma, o sector de calçado português adota a qualidade como vantagem competitiva e como fator diferenciador face aos seus demais concorrentes, procurando incorporar inovação nos seus produtos, satisfazendo, assim, as necessidades dos seus clientes. (Moura & Sá, 2007). Por sua vez, Cardeal (2010) complementa os autores supra mencionados na medida em que, em Portugal, nas décadas de 1990 e 2000, com a redução das barreiras ao comércio internacional e com a abertura dos mercados asiáticos ao Ocidente, verificou-se uma substancial deslocalização da produção das grandes séries para os países asiáticos.

Perto de vinte anos passados, e não obstante a predominância de micro e pequenas empresas no tecido industrial, a grande maioria de cariz familiar, com grande centralização da decisão no detentor do capital (CTCP, 2004), uma boa parte das empresas portuguesas tem vindo a conseguir adaptar-se a esta mudança de paradigma e a evidenciar uma posição competitiva bastante sustentável. A Indústria Portuguesa de Calçado é uma indústria madura.

O crescimento da indústria mundial de calçado foi de cerca de 40% no período de 16 anos compreendido entre 1990 e 2005 (Satra, 1995, 1999, 2002, 2005, 2007), e, ao

longo da última década, têm sido registados crescimentos significativos. O continente asiático tem sido um dos maiores responsáveis no contributo para o crescimento da indústria do calçado, e atendendo-se aos números de 2002, verificamos que a Ásia foi responsável por 80% da produção mundial de calçado. Portugal, como exportador, tem-se manifestado com uma posição de destaque a nível mundial na produção de calçado de couro (Moura & Sá, 2007).

A Indústria Portuguesa de Calçado encontra-se distribuída geograficamente em 3 polos no território de Portugal Continental (Gepie, 1995). Felgueiras e Guimarães (polo 1), que se caracteriza por deter as empresas de maior dimensão orientadas para a exportação; São João da Madeira e Vila Nova de Gaia (polo 2) detendo empresas de menor dimensão cuja produção destina-se ao consumo nacional; e, por fim, em Benedita (polo 3), polo especializado em calçado de segurança e para utilização profissional (Cardeal, 2010). De acordo com Vale & Caldeira (2007), em Portugal a indústria de calçado empregava aproximadamente 40.000 pessoas e existiam cerca de 1.300 empresas a operar no sector em meados da década de 2000. O sector do calçado na área de São João da Madeira e Vila Nova de Gaia (polo 2) e na área de Felgueiras e Guimarães (polo 1) detém quotas de empregabilidade elevadas.

De acordo com Fonseca (2001), citado por Tavares (2004, p. 467), no seu estudo de identificação de dinâmicas sistémicas e de padrões de convergência de atividades europeias, tendo por base a indústria de calçado em Portugal, chegou, entre outras, às seguintes conclusões relativamente ao estado do sector à entrada da década de 2000:

- O calçado português é produzido em todas as gamas de qualidade, tanto em regime de subcontratação, com também pela colocação direta nos mercados de comercialização final;
- Embora a indústria do calçado seja considerada como mercado maduro, encontra-se numa fase de expansão por via da colocação de produtos, cuja marca é nacional, nos mercados internacionais;
- O sector apresenta uma realidade heterogénea denotando-se, por isso, a necessidade de aprofundar conhecimentos sobre a sua variabilidade;
- Ao contrário do caso italiano, em que o nome do *designer* como marca provou ser uma estratégia bem-sucedida, o caso português ainda não evidencia o mesmo reconhecimento nos mercados internacionais;

- A existência de *designers* nas empresas portuguesas que operam no sector é ainda residual, verificando-se uma maior preocupação neste âmbito por parte das empresas multinacionais e pelas empresas que apostam no segmento de alta moda;
- Uma parte significativa das empresas da indústria do calçado opta pela não comercialização ao consumidor final, procurando colocar os seus produtos junto de grandes marcas ou em armazéns comerciais, pelo que se constata um reduzido número de empresas que colocam o seu produto em cadeias de lojas que operam sob marca própria;
- Verifica-se uma elevada exposição do sector intracomunitário, descurando-se os mercados fora da UE;
- Embora ainda seja pouco desenvolvida nas empresas do sector de calçado português, o sucesso num segmento requer uma combinação distintiva do *design* do produto com uma estratégia eficaz de promoção da imagem de marca procurando, desta forma, proporcionar uma maior satisfação ao cliente final.

Aquando da elaboração do presente estudo, não foram encontradas referências na literatura que procurassem medir qual o impacto que a recente crise económica eclodida em Portugal no ano de 2008 teve na Indústria Portuguesa de Calçado. Procurar-se-á, assim, perceber se a recente crise implicou, ou não, uma alteração no modelo de negócio adotado por PME's que atuam na Indústria Portuguesa de Calçado.

2.2. Evolução histórica

Com base nos dados fornecidos no quadro que se segue (Quadro 1), entre 1974 e 1994 (mercado em crescimento) verifica-se um crescimento da indústria de calçado muito acentuado nos vários itens em análise. De salientar o seguinte:

- O número de empresas a operar no sector mais que duplica, apresentando um crescimento na ordem dos 143%;
- O número de pessoas empregues cresce em cerca de 286%;
- O número de pares de calçado produzido cresce em cerca de 626%;
- A quantidade de produção destinada à exportação passa de 35% para 82%;
- O número de pares de calçado produzido, em média, por trabalhador evolui de 980 para 1.842 unidades, traduzindo-se num ganho de produtividade de cerca de 89%;
- O PUM (Preço unitário médio de par de calçado) do par de calçado produzido passa, a preços correntes, de €0,82 para €14,88 apresentando assim, uma evolução nominal de cerca de 1.715%. Contudo, em termos reais, tendo por base a evolução do IPC (Índice de Preços no Consumidor) português no período correspondente, de quase 2.000%, esta variação corresponde a uma degradação de 11% do valor do PUM.

	1974	1984	1994
Indústria			
Número de empresas	673	971	1.635
Número de trabalhadores	15.299	30.850	59.099
Unidades de calçado produzidas **	15.000	48.000	108.866
Valor bruto de produção (em Euros)*, **	12.330	318.891	1.620.001
Comércio Externo			
Exportação			
Número de pares de calçado **	5.200	31.100	89.368
Valor bruto (em Euros) **	3.093	164.060	1.283.867
Importação			
Número de pares de calçado **	2.400	30.900	74.362
Valor bruto (em Euros) **	2.769	163.321	1.186.781

QUADRO 1: Evolução da Indústria Portuguesa de Calçado entre 1974 e 1994

Fonte: adaptado APPICAPS (2011)

(* dados estimados)

(** milhares)

Muito embora os dados indiquem, numa primeira análise, um crescimento muito elevado no sector industrial do calçado, cujo pico é atingido no ano de 1994, efetuada uma análise mais profunda ao mesmo ano, poderemos constatar o seguinte:

- Ao comparar o número de pares de calçado destinados à exportação com o número de pares importados verificamos que apenas é apresentado um excedente comercial de 15.006 milhares de pares de calçado que, aquando comparado com a produção representa cerca de 13,8%;
- Deduzido o valor bruto de importação ao de exportação observa-se que o excedente comercial, em milhares de euros, centra-se nos 97.086, valor que apenas representa cerca de 6% do valor bruto de calçado produzido em Portugal;
- Ao comparar o PUM exportado, €14,36, com o PUM importado, €15,95, verifica-se que Portugal importava calçado a um preço mais elevado ao que exportava, diferença essa que se traduz num diferencial de, sensivelmente, 11%.

Conclui-se, então, que embora a evolução da Indústria Portuguesa de Calçado, no período compreendido entre 1974 e 1994, tenha sido de louvar, chegados ao pico de crescimento, no ano de 1994, muitos eram os desequilíbrios no sector, tendo como principal enfoque os padrões de consumo portugueses, pois importava-se um grande número de unidades de pares de calçado a um preço médio superior ao que se exportava.

Com base nos dados fornecidos no Quadro 2, entre 1994 e 2012 (mercado em maturação), verifica-se uma alteração de vários padrões na indústria de calçado, muito acentuado nos vários itens em análise. De salientar o seguinte:

- O número de empresas a operar no sector reduz-se em cerca de 17%;
- O número de pessoas empregues diminui em cerca de 40%;
- O número de pares de calçado produzidos reduz-se em cerca de 32%;
- Em 1994, a produção destinada à exportação representava 82%. Em 2012 verifica-se que o número de unidades de pares de calçado destinado à exportação sobe para 96%;

- O número de pares calçado produzidos, em média, por trabalhador, evolui favoravelmente de 1.842 para 2.097 unidades, traduzindo-se num ganho de produtividade em cerca de 14%;
- O PUM do par de calçado produzido passa de €14,88 para €24,23, o que em termos reais, face à variação do IPC no período, corresponde a uma apreciação de 2%;
- O PUM do par de calçado importado passa de €15,96 para €8,54 apresentando, assim, uma redução real, com base na variação do IPC neste período, de 66%;
- Ao comparar o número de pares de calçado destinados à exportação com o número de pares de calçado importados em 2012, verificamos que Portugal apresenta um excedente comercial de 22.369 milhares de pares que, quando comparado com o excedente comercial de 1994, representa uma evolução favorável em cerca de 49%;
- Em 2012, deduzido o valor bruto de importação ao de exportação observa-se que o excedente comercial em milhares de euros se centra nos 1.193, representando um crescimento na ordem dos 675% do valor bruto de calçado produzido em Portugal, aquando comparado com o ano de 1994, atualizado pela variação do IPC.

	1994	2004	2012**
Indústria			
Número de empresas	1.635	1.432	1.354
Número de trabalhadores	59.099	40.255	35.355
Unidades de calçado produzidas ***	108.866	84.897	74.156
Valor bruto de produção (em Euros)*,***	1.620.001	1.471.214	1.797.030
Comércio Externo			
Exportação			
Número de pares de calçado ***	89.368	75.159	70.974
Valor bruto (em Euros) ***	1.283.867	1.273.252	1.608.479
Importação			
Número de pares de calçado ***	74.362	42.005	48.605
Valor bruto (em Euros) ***	1.186.781	1.002.126	415.062

QUADRO 2: Evolução da Indústria Portuguesa de Calçado entre 1994 e 2012

Fonte: adaptado APPICAPS (2013)

(* dados estimados)

(** dados previsionais)

(*** milhares)

Tendo por base os dados e respetivas análises, pode-se concluir, tal como argumentado por diversos autores (Cardeal (2010), Fonseca (2001), Moura & Sá, (2007)), e reforçar a ideia de que a indústria do calçado é, de facto, uma indústria madura.

Por uma questão de conveniência, devido à proximidade temporal, passaremos a analisar os dados desde 2008 até 2012. Incide-se no estudo após 2008 de forma a perceber como, com a eclosão da recente crise económica, evoluíram os indicadores disponíveis para a Indústria Portuguesa de Calçado.

Tendo por base nos dados fornecidos no Quadro 3, entre 2008 e 2012 verifica-se que alguns indicadores se alteraram significativamente. De salientar o seguinte:

- O número de empresas a operar no sector reduz-se em cerca de 4%;
- O número de pessoas empregues manteve-se praticamente inalterado, diminuindo apenas em cerca de 0,1%;
- O número de pares de calçado produzidos aumenta em cerca de 7%;
- Em 2008, a produção destinada à exportação representava 94% e em 2012 verifica-se que o número de unidades de pares de calçado destinado à exportação sobe para 96%;
- O número de pares calçado produzidos, em média por trabalhador, evolui favoravelmente de 1.952 para 2.087 unidades, traduzindo-se num ganho de produtividade em cerca de 7%;
- O PUM do par de calçado produzido passa de €20,23 para €24,23 apresentando, assim, uma evolução positiva em cerca de 13%, a preços constantes;
- O PUM do par de calçado importado manteve-se praticamente inalterado, passando de €8,48 para €8,54, o que se traduz numa redução a preços constantes de cerca de 5%;
- O PUM do par de calçado exportado passa de €19,97 para €22,70 apresentando, assim, um aumento a preços constantes de cerca de 7%;
- Ao comparar o número de pares de calçado destinados à exportação com o número de pares de calçado importados em 2012 verificamos que Portugal, no sector do calçado, apresenta um excedente comercial de 22.369 milhares de pares que, aquando comparado com o excedente comercial de 2008, representa uma evolução favorável em cerca de 62%.

	2008	2009	2010	2011	2012**
Indústria					
Número de empresas	1.407	1.346	1.245	1.324	1.354
Número de trabalhadores	35.398	32.510	32.132	34.509	35.355
Unidades de calçado produzidas ***	69.101	67.044	62.012	69.491	74.156
Valor bruto de produção (em Euros) *,***	1.397.617	1.414.614	1.238.475	1.511.085	1.797.030
Comércio Externo					
Exportação					
Número de pares de calçado ***	64.651	63.346	68.671	78.226	70.974
Valor bruto (em Euros) ***	1.290.991	1.232.027	1.296.919	1.541.626	1.608.479
Importação					
Número de pares de calçado ***	50.900	54.418	65.647	63.535	48.605
Valor bruto (em Euros) ***	431.662	401.157	425.270	467.035	415.062

QUAD

RO 3: Evolução da Indústria Portuguesa de Calçado entre 2008 e 2012

Fonte: adaptado APPICAPS (2013)

(* dados estimados)

(** dados previsionais)

(*** milhares)

Ao que parece e, de acordo com a análise supra, a Indústria de Calçado reagiu favoravelmente à recente crise económica eclodida em 2008. De notar que, embora o número de empresas a operar no sector tivesse reduzido, os restantes indicadores progrediram positivamente face ao impacto nefasto que a crise económica de 2008 teve na economia portuguesa como um todo.

2.3. Na atualidade

Aquando da elaboração do presente estudo, os dados mais detalhados disponíveis na literatura, relevantes, reportam a 2011, pelo que por uma questão de conveniência, a análise da atualidade reportará a este mesmo ano (os dados referentes a 2012 e a 2013 ainda eram previsionais).

Com base nos dados facultados no Quadro 4, podemos concluir que Portugal apresentase como superavitário na sua balança comercial do sector do calçado, ou seja, ao nível do VN de exportação apresenta o valor de USD de 2.091 milhões (11º lugar no *ranking* Mundial), face a um VN de USD de 606 milhões (29º lugar no *ranking* Mundial) em importação, o que nos leva a concluir que Portugal no sector do calçado, reportando a dados de 2011, é um exportador líquido com um *superavit* de USD de 1.485 milhões.

	Valor		Quantidades		PUM
	VN em USD *	Ranking Mundial	Nº de Pares de calçado *	Ranking Mundial	USD
Exportações	2.091,00	11º	78	21º	32,00
Importações	606,00	29º	63	35º	10,90
Produção			69	22º	
Consumo			54	47º	

QUADRO 4: Balança Comercial - Indústria Portuguesa de Calçado - 2011

Fonte: adaptado Valores de quantidades - APPICAPS (2013); rankings, valores monetários internacionais e PUM – APPICAPS (2012)

(* milhões)

De forma a complementar a análise, é importante ter em conta os dados facultados no quadro supra a nível da quantidade de par de calçado importado/exportado. Embora Portugal exporte 78 milhões de pares de calçado (21º lugar no *ranking* Mundial) e importe 63 milhões de pares de calçado (35º lugar no *ranking* Mundial), o que o torna um exportador líquido em 15 milhões de pares de sapatos, importa ter em conta o PUM neste tipo de transações, pois a nível de importações Portugal apresenta um PUM de USD de 10,90 e a nível de exportações, tal como analisado anteriormente, apresenta um PUM de USD 32,00, o que contribui em grande medida para o diferencial de VN acima explicado.

Efetuada agora um enquadramento do sector exportador de calçado português ao nível dos parceiros comerciais, e com base nos dados ora facultados no quadro infra, verificamos que os cinco parceiros listados representam 78% do VN e 83% da quantidade de pares de calçado português produzidos, destinados a exportações (ver Quadro 5).

	VN em USD *	Quota	Nº de pares de calçado *	Quota	PUM
França	550	26%	15	23%	\$ 36,67
Alemanha	390	19%	10	19%	\$ 39,00
Países Baixos	294	14%	8	12%	\$ 36,75
Espanha	234	11%	14	21%	\$ 16,71
Reino Unido	166	8%	5	8%	\$ 33,20
Total	1.634	78%	52	83%	\$ 31,43

QUADRO 5: Os Cinco Maiores Importadores de Calçado Português - 2011

Fonte: adaptado APPICAPS (2012)

(* milhões)

De realçar que os 5 maiores importadores de calçado português se encontram inseridos na União Europeia, da qual Portugal faz parte. Destacam-se os dados seguintes:

- França é o maior parceiro de Portugal na exportação de calçado, tanto ao nível de VN (representado cerca de 26%), como ao nível do número de pares de calçado (representado cerca de 23%);
- Se observarmos o VN e o número de pares de calçado exportados, em termos percentuais, verificamos que se encontram proporcionalmente correlacionados, à exceção de Espanha que importa um grande número de pares de calçado, ocupando o segundo lugar. Contudo, a nível de VN, fica aquém dos demais parceiros, o que nos leva a concluir que o mercado espanhol detém um menor poder de compra face aos restantes países analisados, e tal facto reflete-se no PUM que é o mais baixo do quadro supra;
- Os cinco maiores parceiros de Portugal absorvem cerca de 78% do VN e 83% do número de pares de calçado exportados, revelando uma grande exposição a um só mercado que, no caso em concreto, é o europeu.

Pode-se constatar que tal fenómeno ocorre justificadamente devido à proximidade geográfica de Portugal a estes países e, pelo facto de todos fazerem parte do Mercado Único Europeu, o que facilita, em grande medida, os tramites logístico-fiscais das exportações portuguesas. Muito embora se pudesse aprofundar a questão da grande exposição ao Mercado Europeu, tal facto não será objeto de estudo na presente dissertação.

No momento de elaboração da presente dissertação, não foi possível obter dados mais recentes, mas seria interessante verificar se, com a crise recessiva que a Europa atravessa, por força de um menor número de encomendas, a Indústria Portuguesa de Calçado procurou novos mercados para onde exportar os seus produtos, tal como ocorreu noutros sectores da indústria portuguesa (*e.g.* mobiliário). Depois do conjunto de desafios que foram colocados à Indústria Portuguesa do Calçado (adesão à moeda única e globalização crescente), reconhece-se que a crise económico-financeira de 2008 também teve um impacto significativo nesta indústria. Por uma questão de facilidade e de proximidade temporal, será alvo de análise, no presente estudo, perceber se houve uma alteração do modelo de negócio nas PME's que atuam na Indústria Portuguesa de Calçado desde o eclodir da Crise económica de 2008 até à atualidade (2014).

Procurando consolidar o tópico da caracterização da Indústria de Calçado na atualidade, passamos a analisar o comportamento das importações portuguesas de calçado recorrendo ao apoio do Quadro 6.

	VN em USD *	Quota	Nº de pares de calçado *	Quota	PUM
Espanha	269	44%	18	32%	\$ 14,94
China	72	12%	25	45%	\$ 2,88
Bélgica	70	11%	2	4%	\$ 35,00
Itália	63	10%	2	3%	\$ 31,50
Países Baixos	42	7%	2	4%	\$ 21,00
Total	516	84%	49	88%	\$ 10,53

QUADRO 6: Os Cinco Maiores Exportadores de Calçado para Portugal- 2011

Fonte: adaptado APPICAPS (2012)

(* milhões)

A partir do quadro anterior podemos verificar, uma vez mais, a grande dependência do sector do calçado do Mercado Europeu, pois dos cinco maiores exportadores de calçado para Portugal apenas um não faz parte da União Europeia. De destacar que o maior parceiro de Portugal ao nível do VN é a Espanha e ao nível do número de pares de calçado importado é a China.

Porém, é interessante comparar os PUM's do calçado importado (\$ 10,90) com o do calçado exportado (\$ 32,00). Verifica-se um diferencial na ordem dos \$ 21,00 cuja vantagem fica do lado das exportações, com um ganho absoluto na ordem dos 1.485,00 milhões de USD, o que nos leva a concluir que o valor acrescentado do produto fica do lado português.

2.4. Contextualização dos mercados internacionais

Na presença de um mercado extremamente competitivo, concorrendo com os grandes *players* mundiais, a Indústria Portuguesa de Calçado assume-se como um exemplo a ser seguido pelas demais indústrias portuguesas. Reportando a dados de 2011, analisando o VN e a quota de Mercado, verifica-se a posição de domínio da China com uma quota de produção mundial de 38,3%, e com um VN de USD de 39.374 milhões. Portugal, por sua vez, toma o 11º lugar na lista dos maiores exportadores de calçado a nível mundial, detendo uma quota de 2% com um VN de USD de 2.091 milhões (ver Quadro 7).

País	Ranking	VN em USD *	Quota
China	1º	39.374	38,3%
Itália	2º	10.736	10,1%
Hong Kong	3º	5.317	5,2%
Vietname	4º	5.123	5,0%
Alemanha	5º	4.392	4,3%
Bélgica	6º	4.172	4,1%
Indonésia	7º	3.172	3,1%
Países Baixos	8º	2.933	2,9%
Espanha	9º	2.870	2,8%
França	10º	2.409	2,3%
Portugal	11º	2.091	2,0%
Índia	12º	1.421	1,4%
Reino Unido	13º	1.400	1,4%
Roménia	14	1.391	1,4%
Brasil	15º	1.296	1,3%
Total		88.097	86%

QUADRO 7: Os 15 países com maior VN de exportação de calçado - 2011

Fonte: adaptado APPICAPS (2012)

(* milhões)

É importante extrair uma visão macro dos dados fornecidos, ou seja, de como é distribuída a indústria do calçado na geografia mundial dos 15 maiores exportadores mundiais, e 5 dos países encontram-se inseridos no continente asiático, aportando um VN de USD de 54.462 milhões e com uma quota de 53% na produção mundial. De seguida, destaca-se a Europa contando com 9 países no *ranking*, apresentando um VN de USD de 32.034 milhões e com uma quota de 31,3% na produção mundial. No continente americano, apenas surge o Brasil com um VN de USD de 1.296 milhões e com uma quota de 1,3%. Podemos concluir, então, que os grandes *players* encontram-se centrados em dois grandes polos internacionais, apresentando características bastante distintas na oferta do calçado, tal como fundamentado de seguida.

Para além de identificar quais os maiores produtores de calçado a nível mundial, é interessante, no entendimento do autor, contrapor esta informação com o preço unitário médio do par de calçado exportado (Quadro 8).

<i>Ranking</i>	<i>País</i>	<i>PUM</i>	<i>Quota Mundial</i>
1º	Itália	45,32	10,1 %
2º	Portugal	32,30	2,0 %
3º	França	30,18	2,3 %
4º	Roménia	24,35	1,4 %
5º	Alemanha	22,66	4,3 %
6º	Espanha	22,04	2,8 %
7º	Países Baixos	20,55	2,9 %
8º	Bélgica	20,16	4,1 %
9º	Vietnam	16,20	5,0 %
10º	Reino Unido	15,90	1,4 %
11º	Indonésia	15,65	3,1 %
12º	Hong Kong	14,70	5,2 %
13º	Índia	12,61	1,4 %
14º	Brasil	11,47	1,3 %
15º	China	3,87	38,3 %

QUADRO 8: Ranking dos 15 países com maior PUM exportado - 2011

Fonte: adaptado APPICAPS (2012)

Após a análise dos dados supra fornecidos, é facilmente identificável a posição de liderança assumida pela Itália com o PUM de USD de 45,32, seguida de Portugal, cujo PUM é de USD de 32,00, e França, com o PUM de USD 30,18. Tal como efetuado anteriormente, analisando os dados com uma visão macro, é de realçar que, dos 15 maiores exportadores mundiais de calçado, 7 dos 8 países europeus assumem a liderança no PUM, destacando-se, assim, dos seus congéneres asiáticos e americanos.

<i>Ranking</i>	<i>País</i>	<i>Pares de Calçado Produzidos</i>	<i>Quota Mundial</i>
1º	China	10.170	73,1 %
2º	Hong Kong	362	2,6 %
3º	Vietnam	316	2,3 %
4º	Itália	229	1,7 %
5º	Bélgica	207	1,5 %
6º	Indonésia	206	1,5 %
7º	Alemanha	194	1,4 %
8º	Países Baixos	143	1,0 %
9º	Tailândia	141	1,0 %
10º	Espanha	130	0,9 %

QUADRO 9: Os 10 países com maior número de pares de calçado destinados à exportação - 2011

Fonte: adaptado APPICAPS (2012)

(* milhões)

É curioso que, sendo a China o maior *player* na produção mundial de calçado, é o país que apresenta o PUM mais baixo face aos restantes 14 *players*. Tal como evidenciado pelas análises aos quadros supra, para além da China ser o líder no VN de exportação de calçado, é o líder incontestável no número de par de sapatos destinados à exportação, prejudicando, em grande medida, o seu PUM quando comparado com os restantes líderes.

Capítulo 3. Metodologia

3.1. Considerações iniciais

Uma metodologia tem como função a demonstração do caminho percorrido ao longo da pesquisa efetuada e, no presente trabalho, entre a evidência empírica e o enquadramento científico, o processo de investigação pretendeu seguir um planeamento cuidado, de forma a obter quer resultados científicos sólidos, quer resultados congruentes; até porque o ato de pesquisar é um processo que não é totalmente controlável e/ou previsível e, de uma forma recorrente, o objeto de estudo não é uma realidade estanque.

A adoção de uma metodologia implica, geralmente, optar por um percurso a seguir para a elaboração da investigação que deverá ser adaptado ao longo do processo (da Silva, E. & Menezes, 2001). No entanto, e de acordo com Yin (1994), o conhecimento do problema em análise deverá ser encontrado no início do estudo, procurando responder ao “como” e ao “porquê”, pelo que o método a ser seguido deverá ser mais exploratório e explanatório do que descritivo, procurando-se centrar numa análise mais qualitativa do que quantitativa. Considerando estas ideias, o presente estudo foi elaborado seguindo uma metodologia qualitativa.

3.2. Definição do problema em análise e objetivo do estudo

A Indústria Portuguesa de Calçado tem vindo a sofrer grandes alterações desde a era do pós 25 de abril de 1974 até ao momento atual. Essas alterações iniciaram-se aquando do grande processo de industrialização que o país vivia na época e passam, por exemplo, pela especialização da indústria nos mercados de massas, de forma a explorar as vantagens competitivas por via do recurso especialização da indústria nos mercados de massa preços baixos. Este processo originou um crescimento da Indústria Portuguesa de Calçado, cujo pico se localiza, em termos temporais, na passagem da década de 90 para a década de 2000, altura em que se iniciaram os processos de abertura aos mercados internacionais. Terá sido, portanto, por essa altura que o mercado foi proliferado por concorrentes de grande escala, caracterizados pela produção massiva de calçado a preços relativamente mais baixos, o que terá originado que as empresas portuguesas

ganhassem quota de mercado. Todavia, é também a partir desta altura que a Indústria Portuguesa de Calçado se apercebe que se encontra numa encruzilhada e, para singrar, terá que se reinventar, passando de um paradigma de produção de calçado para o mercado de massas a um preço reduzido, para um paradigma de mercado de nicho onde a vantagem competitiva assenta na qualidade incorporada no produto, com um alto valor acrescentado para o produtor.

Na atualidade, a Indústria Portuguesa de Calçado procura competir com a Itália, cujo PUM exportado é o mais elevado do mundo e onde Portugal ocupa o 2º lugar do *ranking* Mundial, verificando-se que o valor acrescentado fica ressaltado no produtor de calçado que procurou adicionar ao seu produto características como a qualidade das matérias-primas, a excelência na execução de acabamentos, a inovação, o *design* e o *branding*, para que o produto seja alocado aos nichos de mercado onde é expectável que os retornos sejam mais elevados.

Seguindo esta ordem de ideias, também se deve ter em conta que o custo de entrada num novo mercado internacional pode significar uma estratégia com um valor de investimento elevado a ser suportado pelas PME's, custo esse que é relativamente inferior ao de retenção da carteira de clientes dos mercados internacionais detidos pelas empresas. Contudo, e face à crise económico-financeira de 2008 instalada na economia europeia, e tal como demonstrado anteriormente, a Indústria Portuguesa de Calçado parece ter uma grande exposição a esta zona geográfica. E, como tal, esta questão demonstra ser pertinente na objetivação do estudo, uma vez que seria interessante validar esta informação junto das empresas que operam na Indústria Portuguesa de Calçado. De realçar que a aplicação dos questionários, tal como explicado mais à frente, pretende medir se, de facto, houve uma alteração do modelo de negócio para as PME's que atuam na Indústria Portuguesa de Calçado.

Na revisão de literatura realizada no capítulo anterior desta dissertação, verificou-se que existem estudos científicos no contexto da Indústria Portuguesa de Calçado. Contudo, detetou-se a lacuna ao nível da alteração de realidade da mesma desde o período pós 25 de abril até à atualidade, assim como da sua caracterização no contexto Internacional. Embora, a nível empírico, num contexto macroeconómico e empresarial, a Indústria Portuguesa de Calçado seja mencionada como um caso de sucesso, a temática encontra-se muito pouco estudada a nível académico. A presente dissertação propõe, portanto, que a série temporal alvo de análise explicativa sob o qual incide a investigação,

“Indústria Portuguesa de Calçado: Alteração do modelo de negócio para as PME’s”, se centre no espaço temporal compreendido desde o ano de 1974 até à atualidade, reportando a dados de 2012, e procurando, assim, analisar a passagem de um mercado em crescimento para um mercado em maturação. É de salientar que o processo de investigação não é estanque a nível geográfico, e como tal, procuraram-se estudar, também, as dinâmicas da Indústria Portuguesa de Calçado, não só a nível nacional como também ao nível da respetiva inserção no mercado mundial. Tendo por base a informação recolhida e devidamente fundamentada define-se a questão de investigação principal: Análise da alteração do modelo de negócio Preço Vs. Qualidade para a Indústria Portuguesa de Calçado no contexto da alteração do seu enquadramento internacional (considerando a adesão de Portugal à moeda única, a intensificação do processo de globalização e a crise financeira e económica iniciada em 2008).

Tendo em mente esta questão, define-se um conjunto de questões de natureza exploratória que, como veremos mais à frente, servirão de base à elaboração do guião de entrevista adotado no estudo empírico:

QI¹ 1 – Nos dias de hoje, as PME’s da Indústria Portuguesa de Calçado constataam que a aposta da sua produção passa por gerar valor acrescentado ao seu produto, ao invés de produzir para o mercado de massas a um preço baixo?

QI 2 - Verificou-se que, de facto, as PME’s da Indústria Portuguesa de Calçado passaram a competir no mercado de nichos de alta qualidade e com preços elevados?

QI 3 – A adesão de Portugal ao Euro teve impacto na Indústria Portuguesa de Calçado para que este alterasse o seu paradigma de preço para um paradigma de qualidade?

QI 4 – Adotado o novo paradigma de qualidade, verificou-se que a Indústria Portuguesa de Calçado incrementou o nível de qualificação dos seus colaboradores?

A partir das respostas às questões colocadas e com base nas questões previamente elaboradas, procurar-se-á verificar a validade da seguinte hipótese:

Hipótese 1 (H1): As PME’s da Indústria Portuguesa de Calçado alteraram o modelo de negócio com a eclosão da crise económico financeira de 2008.

¹ QI: Questão de Investigação

3.3. Opções metodológicas aplicadas ao estudo

Por força das questões de investigação abordadas no ponto anterior, a investigação assumirá três naturezas (exploratória, descritiva e explicativa), pois será necessário recorrer a vários métodos de recolha de informação. Os métodos adotados encontram-se sistematizados por diversos autores (Kumar, 2005 e Gil, 1999):

- A pesquisa **exploratória** procura proporcionar uma maior familiaridade com o problema de investigação, tornando-o explícito ou, em alternativa, recorre à formulação de hipóteses. Muito embora este método envolva uma revisão extensa da bibliografia disponível, deverá ser complementado com entrevistas a pessoas que tenham experienciado o problema da investigação e com análises de casos análogos ao que o investigador procura abordar.
- A pesquisa **descritiva** é um método cujo objetivo é o de procurar descrever quais as características de determinada população, fenómeno, ou até quais as relações entre variáveis que se correlacionam, ou não. Esta descrição deve seguir um conjunto de técnicas padronizadas na colecta de dados, através da aplicação de questionários e de uma observação sistemática da realidade procurando, desta forma, tornar o processo de recolha de dados standardizado.
- A pesquisa **explicativa** procura identificar quais os fatores determinantes, ou que, eventualmente, contribuem para a ocorrência dos fenómenos identificados no processo de investigação, onde o objetivo é o de explicar o fenómeno ocorrido. Ao contrário do que acontece nas ciências naturais, onde é possível utilizar o método experimental, nas ciências sociais recorre-se ao método observacional para apurar os factos.

O estudo do universo mostrou que, para além dos fabricantes de calçado, existem outros tipos de empresas que atuam na Indústria Portuguesa de Calçado, tais como os fabricantes de produtos complementares (fabricantes de solas, moldes, componentes, etc.). Contudo, o presente estudo centrar-se-á, apenas, nas empresas que produzem/comercializam, efetivamente, o calçado enquanto produto final.

As opções metodológicas adotadas procurarão mostrar a estrutura a seguir, que por sua vez, detalhará a forma como o presente estudo poderá ser realizado.

Importa, antes de mais, clarificar que a abordagem de investigação adotada foi, em grande parte, do tipo qualitativo, na medida em que existe uma clara relação dinâmica entre o objetivo de estudo e uma validação na economia portuguesa, ou seja, a estratégia de pesquisa adotada explora o ambiente natural, sendo este a fonte direta para a recolha de dados. O investigador assume uma posição de análise perante os dados, de cariz indutivo, procurando descrever a realidade de acordo com os fundamentos teóricos disponíveis no momento da elaboração do estudo. O processo e a explicação do seu significado assumem-se como o principal foco de abordagem do investigador. Veja-se o esquema de análise representado na figura seguinte.

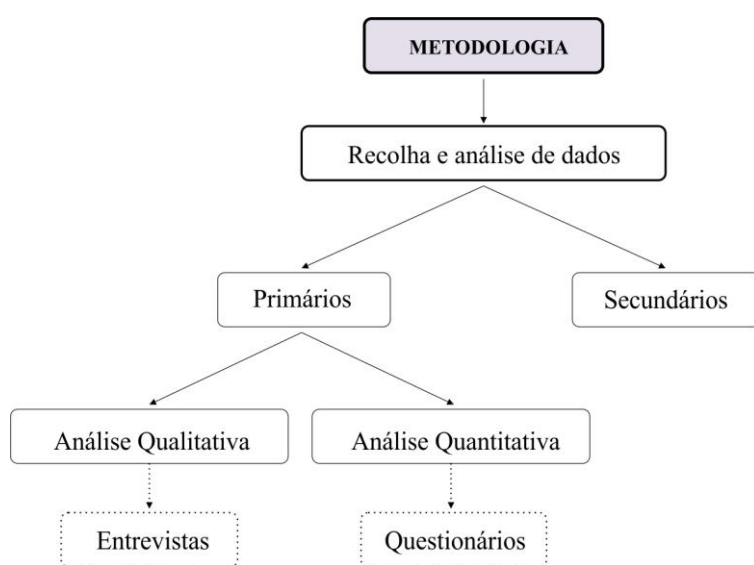


FIGURA 1: Esquema Metodológico

Fonte: Elaboração própria

3.3.1 Entrevistas

O estudo do universo mostrou que, para além de PME's portuguesas fabricantes/comerciantes de calçado existem outras entidades que prestam serviços complementares, tais como os fabricantes de componentes (solas, moldes, cordões, acessórios), os transformadores de curtumes, entre outros. Assim sendo, e tendo em conta que o número estimado de empresas que atuavam no sector no ano de 2012 era de cerca de 1.354 (*vide* capítulo 2.2), englobando todo o tipo de empresas que atuam no sector, para o presente estudo, a recolha de informação centrar-se-á, apenas, nas

empresas que se dedicam exclusivamente ao fabrico e comércio de calçado português, excluindo-se as restantes.

A seleção dos entrevistados foi intencional tendo como base não só o conhecimento do tema por parte dos mesmos, considerados conhecedores específicos do assunto, mas também a responsabilidade que assumem dentro das respetivas empresas (Quadro 10).

O método de amostragem utilizado foi não casual, não aleatório e por conveniência.

	Nome da empresa	Atividade	N.º de colaboradores	Cargo na empresa
1	João Pedro Filipe, Lda.	<i>Design</i> de Calçado	2	CEO
2	Joana Campos Silva, Lda.	Consultoria	1	Gestora de Marcas
3	Ramalhoni Shoes, Lda.	<i>Design</i> de Calçado	2	<i>Creative Designer</i>
4	Zarco Fábrica de Calçado, Lda.	Fabricante de Calçado	106	Diretora Comercial
5	Josefinas, Lda.	<i>Design</i> e Comércio de Calçado	2	Sócia Gerente
6	Guava Essentials, Lda.	<i>Design</i> e Comércio de Calçado	3	Fundadora e <i>Creative Designer</i>

QUADRO 10: Empresas alvo de Entrevistas

Fonte: Elaboração própria

De forma a implementar as entrevistas, conforme previamente indicado, foi previamente elaborado um guião (*vide* Anexo 2), dotado de uma estrutura que permite uma análise exploratória das questões de investigação que são alvo do presente estudo, procurando-se, assim, promover uma implementação cuidada junto dos entrevistados.

As entrevistas foram aplicadas através do envio por meio de correio eletrónico a contactos disponíveis no *website* da APPICAPS² e a seleção da amostra foi elaborada com base numa escolha de vários tipos de empresas que compõe a Indústria Portuguesa de Calçado.

Para condução e implementação nesta fase da investigação foram adotados os passos seguintes:

1. Elaboração do guião de entrevista.
2. Aplicação das entrevistas junto das empresas.
 - a. Envio de correio eletrónico personalizado a cada uma das empresas alvo com a informação seguinte:

² APPICAPS - Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos.

- i. Apresentação do investigador;
 - ii. Breve introdução ao objeto alvo de investigação;
 - iii. Breve explicação da importância da recolha de informação por parte das empresas.
 - b. Aquando da resposta por parte das empresas, envio de novo correio eletrónico agradecendo o contributo para o desenvolvimento do trabalho científico.
3. Foi realizada uma primeira leitura da informação, uma organização do material, uma breve revisão dos conteúdos e do enquadramento da pertinência das mesmas nas questões de investigação de partida.
 4. Mapeamento, tratamento e análise dos dados recolhidos (*vide* Capítulo 4) elaborando-se o mapeamento resumo da informação recolhida nas entrevistas.

De salientar que o principal objetivo da aplicação das entrevistas, junto da pequena amostra das PME's que atuam na Indústria Portuguesa de Calçado, foi delimitar a amplitude da questão em investigação, e consequente a implementação dos questionários.

O guião da entrevista é composto por treze questões (*vide* Anexo 2: “Questionário exploratório aplicado às empresas”), de resposta semiaberta, onde nos é possível agrupar em quatro objetivos alvos de investigação:

- Posicionamento de Mercado Atual Vs. Histórico (composto por cinco questões: 1., 1.1., 1.2., 1.3. e 1.4.)
 - O objetivo deste grupo de questões foi o de perceber qual o posicionamento de mercado onde o calçado português atua e, quais os países produtores de calçado que são uma maior ameaça para o produto produzido;
- Segmento de Mercado (composto apenas pela questão 1.2.)
 - A questão pretende validar se o calçado produzido em Portugal é transacionado no mercado de nichos com valor acrescentado mais elevado;
- O impacto da adesão ao Euro (composto por quatro questões: 3., 3.1., 3.2. e 3.3.)
 - Aqui pretende-se perceber se a adesão à Moeda Única (euro) teve como elemento de pressão para uma alteração forçada do modelo de negócio

para as PME's que atuam no Sector de Calçado Português. Uma vez que o câmbio de moeda é definida por uma entidade institucional externa a Portugal perde-se a vantagem de transacionar bens no exterior com uma moeda com câmbio favorável à exportação como era o caso do escudo português;

- Nível de qualificação dos trabalhadores (composto por 3 questões: 4., 4.1. e 4.2.)
 - O objetivo das questões é o de perceber se, com a alteração do modelo de negócio das PME's que atuam na Indústria Portuguesa de Calçado, houve, também, uma alteração no nível de qualificação dos trabalhadores que compõem Indústria de calçado em Portugal.

3.3.2 Questionários

Uma vez recolhida e tratada a informação das entrevistas, tornou-se possível a elaboração de um questionário (*vide* Anexo 3) a ser aplicado a uma amostra de PME's que atuam na Indústria Portuguesa de Calçado, sendo que a sua elaboração teve como objetivo a verificação da existência de uma alteração do modelo de negócio das PME's que atuam na Indústria Portuguesa de Calçado. A implementação do questionário foi feita por correio eletrónico (*vide* Anexo 4) dirigido a 393 empresas, cuja listagem de contactos foi obtida junto do *Website* da APICCAPS³.

A aplicação dos questionários ocorreu durante o período compreendido entre 20 de maio e 5 de junho de 2014. Como resultado da aplicação dos questionários, foram obtidas doze respostas cuja análise será efetuada no capítulo 4.2. do presente estudo.

As seis questões deste questionário, agrupadas em 5 grupos, reportam-se a dois momentos distintos no tempo (antes da eclosão da crise económica de 2008 e na atualidade), e as respostas são medidas de acordo com a escala de Likert de 5 pontos, em que 1 = Não Concordo e 5 = Concordo Plenamente.

No **primeiro** grupo de questões recolheram-se os dados mais relevantes sobre a empresa inquirida, relativos ao ano de 2013, tais como: a Classificação das Atividades Económicas (CAE), o nome da empresa, o volume de negócios, o Valor Acrescentado Bruto (VAB), o número de colaboradores, a percentagem do volume de vendas

³ Website da APICCAPS em <http://www.apiccaps.pt/web/guest/pesquisa>

destinada ao comércio externo, o concelho a que pertence e o respetivo ano de fundação. A recolha destes dados é de extrema importância na medida em que permite a obtenção da informação necessária à análise da dimensão das empresas, assim como à caracterização da amostra alvo do presente estudo.

As questões que compõem o **segundo** grupo visam enquadrar a empresa num determinado segmento de mercado:

1- *“O calçado produzido/vendido pela empresa destina-se a segmentos baixos de mercado/preço unitário reduzido”;*

2- *“O calçado produzido/vendido pela empresa destina-se a segmentos altos de mercado/preço unitário elevado”.*

Já no **terceiro** grupo de questões o objetivo é identificar em que regiões geográficas se encontram os concorrentes de cada empresa:

3- *“O calçado produzido/vendido pela empresa concorre com o calçado produzido por países tais como a China, a Índia e o Vietname”;*

4- *“O calçado produzido/vendido pela empresa concorre com o calçado produzido por países tais como a Itália e a França”.*

Segue-se o **quarto** grupo de questões no qual se pretende verificar a que mercados se destina a produção da empresa:

5- *“Os principais mercados de destino para o calçado produzido/vendido pela empresa localizam-se na Europa e América do Norte”.*

Por fim, as questões do **quinto** grupo têm como objetivo verificar se a empresa tem em consideração o nível de qualificação dos potenciais trabalhadores, aquando do recrutamento dos mesmos:

6- *“O nível de qualificação dos trabalhadores é um critério importante no acto de recrutamento da empresa”*

3.4. Limitações metodológicas

Os dados e informações presentes neste estudo foram obtidos quer através de dados publicados em fontes fidedignas, quer através da realização de entrevistas e questionários. De salientar que o acesso a estes dados, e respetiva recolha, nem sempre

foi fácil uma vez que o tema focado, pela sua especificidade, se encontra pouco estudado academicamente.

A principal limitação do presente estudo prende-se com a reduzida quantidade de respostas obtidas através da aplicação de entrevistas e questionários, uma vez que a recolha de um número mais significativo permitiria um estudo estatístico mais profundo e consistente. Este resultado poderá, eventualmente, ser explicado pelo facto de as empresas considerarem que a cedência de alguma informação possa ser, de alguma forma, prejudicial ao respetivo negócio, não querendo, portanto, revelar o seu posicionamento e estratégias.

Os dados e resultados obtidos por meio da aplicação das entrevistas e dos questionários serão apresentados e alvo de análise no capítulo seguinte.

Capítulo 4. Análise dos Resultados

4.1 Entrevistas

A análise das entrevistas revela que a maior parte dos entrevistados identifica o mesmo tipo de problemas e de oportunidades, nomeadamente quando se questiona se houve uma alteração de modelo de negócio para as PME's que atuam na Indústria Portuguesa de Calçado. As respostas da generalidade dos entrevistados são bastante concordantes. Salienta-se, aqui, a resposta da Dra. Ana Santos (Diretora Comercial da Zarco, Fábrica de Calçado, Lda.) neste tema:

“Pelo menos duas situações se tornaram visíveis: por um lado, algumas empresas aperceberam-se que era urgente mudarem as suas estruturas no sentido de se tornarem muito mais pró-ativas e assegurarem melhor o futuro com base em estratégias delineadas com mais tempo. Por outro lado, outras empresas tentaram aliar-se a nativos deste mercado e uns tiveram sucesso porque entraram com pés e cabeça, mas outros, que não tinham experiência deram-se mal pois foram usados e deitados fora.”

E note-se que a resposta do CEO da João Pedro Filipe Studio, Lda. vem complementar a resposta anterior:

“Nós somos um mercado especializado e qualificado, cada vez mais virado para a indústria de moda internacional. Deixamos de ser só produtores e estamos muito ligados à moda do Centro da Europa, mais voltada para pequenas séries de extrema qualidade que em nada se compara à guerra de preços das marcas que produzem na China. Mas na realidade tem que ver com um legado geracional do saber fazer. Talvez daqui a algumas gerações a China consiga fazer o que estamos a fazer agora.”

É bastante claro para o mesmo entrevistado que o facto da China atuar na Indústria de Calçado não foi, por si só, a única razão que motivou, de certa forma, a alteração das PME's que atuam no sector: *“Sim, teve início com a deslocação de produção para outros países, não necessariamente a China. Marrocos, Tunísia, Leste da Europa, Turquia, etc.”*, países esses onde as vantagens de mão-de-obra a preços baixos eram muito mais competitivos que em Portugal.

No que toca ao segmento de mercado de atuação das empresas produtoras de calçado de origem portuguesa, Miguel Ramalhão, da Ramalhoni Shoes, Lda., é bastante claro e concorda que o posicionamento das empresas se tem vindo a alterar e que, atualmente uma grande parte das PME's da Indústria Portuguesa de Calçado define o segmento de

nichos de alta qualidade, a preços elevados, como o seu mercado de atuação, competindo diretamente com o calçado italiano (líder de mercado):

“... somos o segundo país no mundo com preço médio por par mais alto, sendo que o primeiro é Itália. Só nos falta o reconhecimento do nosso “*made in*” como sendo de extrema qualidade. Coisa que os italianos fazem de uma maneira extremamente inteligente e eficiente. (...) Nem todas as empresas [passaram a competir no mercado de nichos de alta qualidade e com preços elevados] mas uma grande parte delas sim. Repare que o custo médio de um par de sapatos em PT é de 32usd o que, com todas as margens e *markups*, se traduz num par de sapatos que, em loja, custará por volta dos 180usd, acrescentado os impostos locais. Logo aqui estamos a competir por mercados de alta qualidade a preços médios/altos.”

Outro aspeto bastante concordante na generalidade dos entrevistados é que o facto de Portugal ter aderido ao Euro, não teve, em si, um efeito forçador no que diz respeito ao modelo de negócio da Indústria de Calçado. Realça-se que a resposta da Dra. Ana Santos (Diretora Comercial da Zarco, Fábrica de Calçado, Lda.) a esta questão foi a que demonstrou uma opinião mais crítica:

“A adesão de Portugal ao Euro, hoje em dia, deve ser vista quase como um casal de 20 anos que vai ter o primeiro filho. A inexperiência, a impulsividade não pensada nem fundamentada são palavras comuns nesta comparação. Por outro lado, á parte desta comparação, estão os *lobbies* à volta desta adesão na altura e que apenas foram crescendo e levando o país para onde está hoje. Empresários que também não estavam preparados faliram, outros que arriscaram tudo e também faliram e, por outro lado, os que até então vinham a gerir as suas empresas com alguma contenção foram conseguindo gerir as suas estruturas e conseguindo algumas mudanças organizacionais. No entanto, vemos que as empresas que foram obrigadas a mudar os seus paradigmas e que o têm conseguido, hoje em dia trabalham sob pressões económico-político-sociais devastadoras. (...) a maior parte dos empresários viram muitas oportunidades e muitas portas foram abertas, ainda que mal abertas ou mesmo sem qualquer estratégia. A falta de formação é amiga da ilusão e este dilema vive-se muito no nosso país. E isto começa já pelos nossos governantes.”

Foi muito interessante recolher a opinião da empresa Josefinas, Lda., na pessoa da Filipa Júlio (sócia da empresa), e perceber quais as motivações que a levaram a criar, em 2013, uma empresa que atua na Indústria Portuguesa de Calçado, pois esta distingue-se das restantes, na medida em que se trata de uma *Start-up*.

“No caso das Josefinas o que temos interesse em produzir é um produto bem desenhado e de qualidade. Esta opção não é feita para agradar o mercado. É um princípio. Se fosse para fazer fraco e com pouca qualidade não estaríamos envolvidas no projeto. Esta opção permite-nos criar um produto cujo valor acrescentado está na qualidade dos materiais usados, na atenção ao pormenor no desenho e no atendimento muito próximo ao cliente (embora sendo feito *online*).”

Há que salientar que, devido à reduzida amostra, algumas perguntas carecem de resposta, uma vez que algumas das respostas das empresas alvo de entrevistas, ou foram consideradas nulas (quando colocadas questões de retrospectiva histórica) ou, de opinião própria do entrevistado, e portanto, não estavam em conformidade com a realidade da própria empresa.

No quadro seguinte é apresentado um breve resumo da informação recolhida através da aplicação do questionário.

(páginas seguintes)

QUADRO 11: Entrevistas – Quadro resumo

Fonte: Elaboração própria

Entrevistas	Posicionamento Mercado Atual Vs. Passado	Segmento de Mercado	Impacto da adesão ao Euro	Nível de qualificação dos trabalhadores
Entrevista 1	Houve uma alteração no posicionamento do mercado nomeadamente na deslocalização da produção para outros países (Tunísia, Marrocos, Leste Europeu, etc.). Ao invés do passado, onde se produzia em massa, nos dias de hoje produz-se em pequenas séries de grande qualidade para a moda do centro da Europa, deixando de parte a guerra de preços com marcas produzidas na China.	Sim, houve uma alteração no segmento de mercado de atuação.	Não foi o Euro que forçou a alteração do modelo de negócio adotado pelas PME's.	Verifica-se que o nível de qualificação dos trabalhadores têm vindo a aumentar.
Entrevista 2	Nos dias de Hoje, quem pretende calçado de produção em massa de baixa qualidade, procura deslocalizar a sua produção para a China. Quem procura calçado com boa qualidade procurará localizar a produção em Portugal. A China é boa a copiar, replicar e produzir a baixo custo e qualidade, ao invés, as empresas portuguesas procuram criar novos produtos, incorporando design e qualidade ao seu produto. O calçado português nos dias de hoje compete com o calçado Italiano, prova disso é que nas grandes lojas de Londres e Paris, quando viramos o sapato ao contrário, a maioria é <i>Made In</i> Portugal.	Sim, o segmento de mercado de atuação alterou-se.	A adesão ao Euro teve influência na alteração do modelo de negócio das PME's, proporcionando a hipótese de Portugal competir com países de maior dimensão. O facto de Portugal pertencer à EU pesa na hora de definir quais os mercados para os quais exporta.	Nota-se um incremento do nível de formação dos quadros superiores das empresas, exemplo disso é a proximidade da indústria de calçado de S. João da Madeira à academia. Contudo, as empresas necessitam de reforçar as suas equipas de <i>designers</i> de produto. Temos um longo caminho pela frente, mas estamos no bom caminho.

Entrevistas	Posicionamento Mercado Atual Vs. Passado	Segmento de Mercado	Impacto da adesão ao Euro	Nível de qualificação dos trabalhadores
Entrevista 3	Sem dúvida que o segmento de mercado se alterou, no caso concreto da Ramalhoni o segmento de mercado insere-se no Alto/Muito Alto competindo com grandes marcas pelo preço e qualidade do produto. O calçado Português necessita de apostar em “marcas” com sustentabilidade e continuidade, valorizando o “ <i>Made in Portugal</i> ” como é o caso do calçado Italiano que o faz com extrema eficiência. Atualmente o calçado português já compete com o italiano que é o líder de mercado. O calçado produzido em Portugal não pode competir com o da China uma vez que [nesse país] produzem calçado a 1/10 do [valor do calçado] produzido em Portugal.	O calçado produzido em Portugal, na generalidade, atua no mercado de nichos. Um par de calçado é vendido pelas fábricas, em média, a \$32 que, incluindo margens de retalho e <i>markups</i> chega ao consumidor a um preço de \$180 + impostos locais, o que posiciona o produto num segmento alto.	Não foi a adesão de Portugal ao Euro que forçou a alteração do modelo de negócio para as PME’s de calçado. A taxa de câmbio é uma variável que se deve ter em conta, exemplo disso é o de exportar para os EUA. O fato da Europa ser o maior destino das exportações de calçado português prende-se com o fato deste ser o mercado que mais consome o tipo de produto produzido em Portugal.	A empresa é demasiado pequena para se pronunciar acerca do tema; contudo, uma vez que o modelo de negócio recorre a <i>Outsourcing</i> nota-se que, na generalidade, as qualificações dos trabalhadores tem vindo a incrementar.
Entrevista 4	A competitividade no mercado de massas é desleal, agressiva e inconstante. A Carlos Santos atua no segmento de mercado onde o valor acrescentado ao produto é valorizado. Em grande medida, a entrada da China no mercado de calçado forçou as empresas do sector de calçado a alterar o seu modelo de negócio, as que não o fizeram acabaram por não sobreviver. Embora o calçado português tem vindo a ganhar posicionamento no mercado, ainda não se pode dizer que Portugal compete com o Italiano, uma vez que este último ainda dita as tendências da moda no sector e detém um verdadeiro <i>cluster</i> que aposta no sector.	Não é linear que todas as empresas produzam produtos que apostam no mercado de nichos de retorno elevado. Para o efeito é necessário definir-se estratégias de longo prazo uma vez que a entrada nesse mercado demora o seu tempo. Mais difícil que entrar no mercado de nichos é o de manter-se nesse segmento, uma vez que é necessário apostar constantemente na diferenciação do produto.	A adesão ao Euro foi prematura e extremamente mal preparada. A generalidade das empresas não estava preparada para tal, e exemplo disso é o facto de muitas empresas terem falido nessa altura. As empresas que tiveram a capacidade de se adaptar a esta variável encontraram muitas vantagens, nomeadamente na facilidade e agilidade proporcionada para exportar os produtos a países que fazem parte da EU.	O nível de formação da generalidade das PME’s do sector de calçado português tem vindo a aumentar. No caso da Carlos Santos, a estratégia passa por facultar formação interna aos seus colaboradores, considerando-se uma “escola” que forma os trabalhadores [de forma a dar resposta] às necessidades da empresa.

Entrevistas	Posicionamento Mercado Atual Vs. Passado	Segmento de Mercado	Impacto da adesão ao Euro	Nível de qualificação dos trabalhadores
Entrevista 5	<p>A aposta dos produtos produzidos pela empresa passa pela incorporação de <i>Design</i>, qualidade da matéria-prima e acabamento ao produto. Pode-se dizer que o calçado produzido em Portugal compete com o Italiano contudo, ainda não chegamos ao nível deles na medida que detém uma longa tradição de criadores que definem as tendências do produto. Portugal começa a dar os primeiros passos nesse sentido. O calçado produzido em Portugal não tem forma de competir com o produzido na China uma vez que os custos de mão-de-obra e matéria-prima não são comparáveis.</p>	<p>Sim, embora me encontre apenas há um ano e meio ligada ao sector, na minha opinião, o calçado português atua no segmento de nichos.</p>	<p>A adesão ao Euro serviu como elemento forçador para as empresas passarem a atuar no segmento alto, apenas desta forma é que a atividade pode ser lucrativa. A proximidade geográfica à Europa facilita o destino das suas parcerias comerciais; contudo, com o apoio das novas tecnologias (<i>e-commerce</i>) os mercados de destino poderão diversificar-se.</p>	<p>Acho essencial apostar-se na qualificação dos colaboradores. Esta qualificação é uma grande vantagem para a empresa mas também é uma mais-valia para o colaborador que adquire conhecimento e motivação extra.</p>
Entrevista 6	<p>Sem dúvida que a procura de nichos de mercado vale pelo seu fator diferenciador, pelos detalhes e pela qualidade. Acima de tudo, o <i>design</i> é o principal foco neste tipo de projetos que reforçam o verdadeiro valor destas PME's.</p> <p>O constante crescimento e a mutação dos mercados fazem com que seja extremamente vital as marcas estarem atentas e a adaptarem-se à realidade global. Desta forma a necessidade de inovar e criar produtos de design será um ponto a favor e privilegiado em relação a produtos oriundos da China por exemplo.</p> <p>Atualmente estamos a conseguir chegar ao patamar de requinte e qualidade tão conhecidos do calçado italiano. A valorização da indústria tem sido um ponto a favor nesse crescimento e visibilidade internacional.</p>	<p>Sim, colocamo-nos no mercado de nichos, que sem dúvida tem o seu verdadeiro lugar e posicionamento.</p>	<p>A moeda única facilita trocas comerciais. Vejo simplesmente por esse prisma. Acredito que a moeda única é um facilitador de trocas e negócios, de câmbios e da Economia de um país, o que automaticamente ajuda todas as indústrias.</p> <p>Creio que fazer parte da UE facilita as exportações para os países membro pela facilidade nas questões de trocas comerciais, e as não barreiras alfandegárias.</p>	<p>A formação dos colaboradores tem vindo a aumentar. O empenho na formação tem sido extremamente vantajoso e adaptado à realidade da indústria dos dias de hoje.</p> <p>A Guava por ser uma empresa recente, os colaboradores que tem vindo a empregar têm uma realidade muito atual do mercado, quer a nível de moda e de produto, quer a nível de marketing e de colocação no mercado.</p>

4.2 Questionários

Na presente fase do trabalho foram recolhidas, apenas, 12 respostas aos questionários (*vide* Secção 3.3.2. e Anexo 3), e é esse conjunto que serve de base de dados para os estudos de caso.

De forma a sistematizar a estrutura e a dimensão da amostra, observe-se os quadros resumo seguintes:

Questionário	Valor Acrescentado Bruto*	% de Vendas para o Exterior	Ano de Fundação da Empresa	Volume de Vendas *	N.º de pessoas ao serviço	Concelho
1	1,6	77%	1991	4,6	103	Guimarães
2	3,3	99%	1941	9,2	74	Oliveira de Azeméis
3	1,6	99%	1993	5,9	89	Felgueiras
4	N/R	88%	1942	9	110	São João da Madeira
5	1	63%	1974	1,5	56	Santa Maria da Feira
6	3,5	88%	1974	10,2	112	Vila do Conde
7	0,7	95%	1991	3,6	71	Santa Maria da Feira
8	N/R	65%	1946	4,3	80	São João da Madeira
9	0,02	20%	2013	0,05	3	Braga
10	0,5	95%	2004	3	48	Santa Maria da Feira
11	N/R	45%	2011	0,12	3	Lisboa
12	N/R	87%	1942	5,3	70	São João da Madeira

QUADRO 12: Empresas alvo de questionário

Fonte: Elaboração própria

* (Milhões de Euros)

Dados das Empresas	Média	Máx	Min
Valor Acrescentado Bruto*	1,53	3,5	0,02
% de Vendas para o Exterior	88%	99%	20%
Ano de Fundação	1977	2013	1941
Volume de Vendas*	4,7	10,2	0,05
Nº de Pessoas ao Serviço	69	112	3

QUADRO 13: Resumo estatístico da amostra alvo de inquérito

Fonte: Elaboração própria

* (Milhões de Euros)

Com base nos inquéritos recolhidos, pode-se definir que, em média, as PME's detêm um volume de negócios na ordem dos 4,7 milhões de euros, com um Valor Acrescentado Bruto na ordem dos 1,53 milhões de euros, o que representa um retorno médio de cerca de 33%. Verifica-se, ainda, que cerca de 88% da produção das empresas

se destina à exportação e que o número médio de trabalhadores é de 69. É, também, de realçar o facto do ano médio de fundação ser 1977, o que nos leva a crer que, em média, as PME's que participaram neste estudo se encontram a operar no mercado há 34 anos. Observando-se os valores mínimos e máximos constata-se que os mesmos detêm uma grande variabilidade, o que indicia que a amostra contém PME's de grande dimensão, com volumes de negócio na ordem dos 10,2 milhões de euros, mas também empresas de dimensão muito reduzida, cujo volume de negócio se centra na ordem dos 50 mil euros. Estas disparidades podem ser justificadas pelo facto da amostra conter respostas a questionários de empresas cujo ano de fundação é muito recente (2013), encontrando-se as mesmas numa fase inicial do seu negócio, pelo que estes valores são expectáveis. Contudo, estes mesmos dados podem enviesar, de certa forma, os eventuais valores médios que se queira extrapolar para a Indústria de Calçado como um todo visto que, como também foi referido anteriormente, a amostra é demasiado pequena para o efeito. Tal como referido na Secção 2.1, a Indústria de Calçado subdivide-se em três polos: o primeiro, mais a norte do país, na zona de Felgueiras e Braga; o segundo, mais ao centro, nas zonas de S. João da Madeira e de Vila Nova de Gaia; e o terceiro, mais a Sul, na zona da Benedita. De seguida mostrar-se-á a distribuição geográfica da amostra:

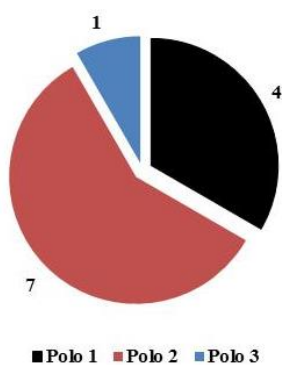


FIGURA 2: Distribuição geográfica da amostra

Fonte: Elaboração própria

De acordo com a figura anterior, foi no polo 2 (S. João da Madeira e Vila Nova de Gaia) que se recolheram mais respostas, seguindo-se o polo 1 (Braga e Felgueiras) e, por fim, com apenas um registo, o polo 3 (Benedita). Uma vez mais, pelo facto de se tratar de um caso de estudo, não se poderá extrapolar que o polo 2 é o que detém um maior número de empresas a operar na Indústria Portuguesa de Calçado.

De forma a avaliar se houve, de facto, uma alteração do modelo de negócio para as PME's que atuam na Indústria Portuguesa de Calçado, analisaremos os resultados obtidos com a aplicação do questionário.

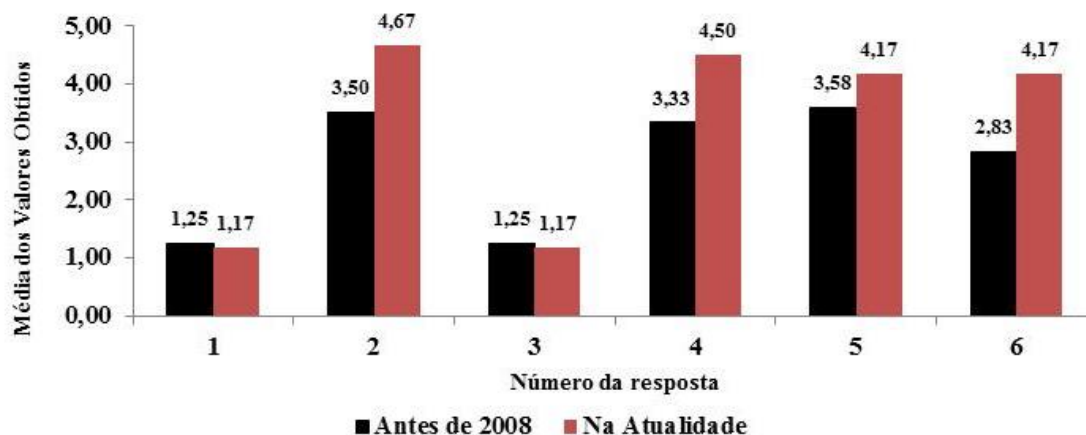


FIGURA 3: Média dos valores obtidos em cada pergunta

Fonte: Elaboração própria

Tal como podemos observar na figura anterior, de uma forma geral, verifica-se uma alteração dos valores médios obtidos nas respostas, através da aplicação de questionários às empresas. Como poderemos verificar mais abaixo, esta evolução estará muito relacionada com a reação da indústria à crise económica de 2008.

Veremos, agora, o ocorrido em termos da frequência das respostas obtidas através da aplicação do questionário procurando entender, com maior detalhe, se em cada uma das perguntas houve ou não uma alteração do padrão de comportamento entre os dois momentos do tempo (antes e depois da eclosão da crise económica de 2008).

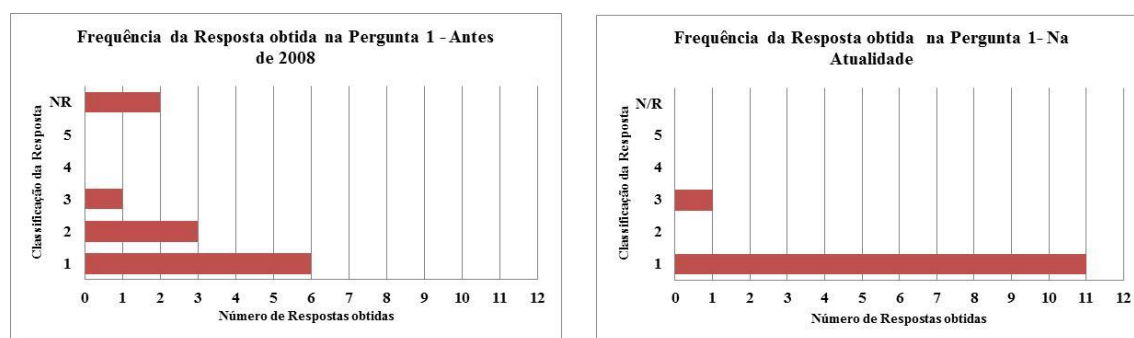


FIGURA 4: Frequência da resposta obtida na pergunta 1 - antes de 2008 e na atualidade

Fonte: Elaboração própria

Observem-se os dados da figura supra referentes à primeira pergunta do questionário aplicado: “O calçado produzido/vendido pela empresa destinava-se a segmentos de mercado/preço unitário baixo”. Com base nos resultados recolhidos, verifica-se que, antes de 2008, apenas metade dos inquiridos não concorda com a afirmação. No entanto, nos dias de hoje, onze das empresas alvo do questionário não concordam, ficando apenas uma empresa no valor 3, correspondente a indiferente. Esta informação é concordante com a diminuição da média dos valores obtidos nesta mesma questão, pois o valor médio passa de 1,25 (antes de 2008) para 1,17 (referente aos nossos dias). Atendendo a estes valores, e com base na reduzida amostra do estudo, indicia-se que o segmento de mercado de atuação se alterou com a eclosão da crise económico-financeira de 2008. Contudo, analisaremos os resultados obtidos na questão seguinte, uma vez que também se encontram relacionados com o posicionamento no mercado de actuação das PME’s da Indústria Portuguesa de Calçado.

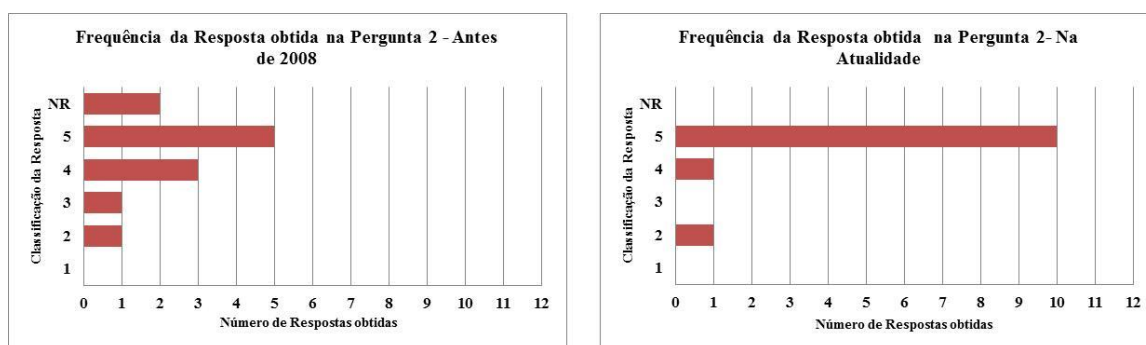


FIGURA 5: Frequência da resposta obtida na pergunta 2 - antes de 2008 e na atualidade

Fonte: Elaboração própria

Atendendo aos dados da Figura 5, referentes à segunda pergunta do questionário aplicado, “O calçado produzido/vendido pela empresa destinava-se a segmentos de mercado/preço unitário elevado”, verifica-se que ocorre uma clara alteração no padrão de resposta dos questionados, sendo de realçar que apenas cinco empresas concordavam plenamente com a afirmação antes de 2008. Porém, e atendendo ao posicionamento de mercado nos dias de hoje, dez dos doze inquiridos concordam plenamente que atuam no segmento alto de mercado e, assim sendo e, com base no mencionado no ponto anterior, evidencia-se que houve uma movimentação para o segmento de mercado superior. De notar que esta informação também se encontra consonante com os valores médios

obtidos na segunda resposta, visto que o valor médio obtido nesta resposta passa de 3,50 (antes de 2008) para 4,67 (na atualidade).

Uma vez analisado o segmento de mercado de atuação, passaremos a analisar se houve, ou não, uma alteração na concorrência no tipo de calçado produzido pelas PME's da Indústria Portuguesa de Calçado.

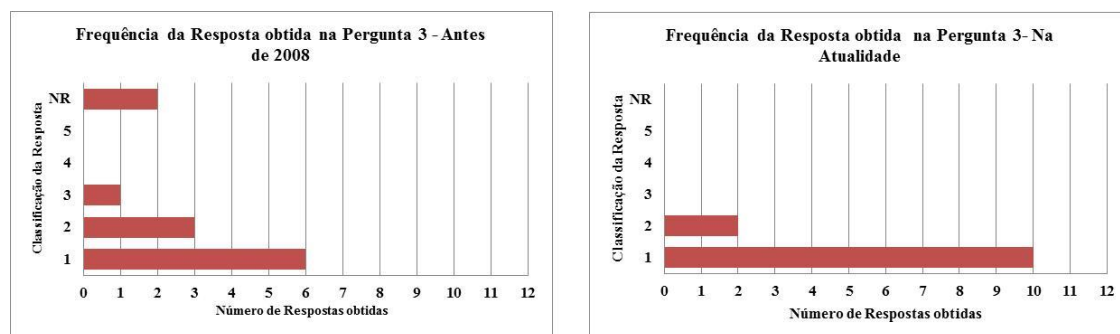


FIGURA 6: Frequência da resposta obtida na pergunta 3 - antes de 2008 e na atualidade

Fonte: Elaboração própria

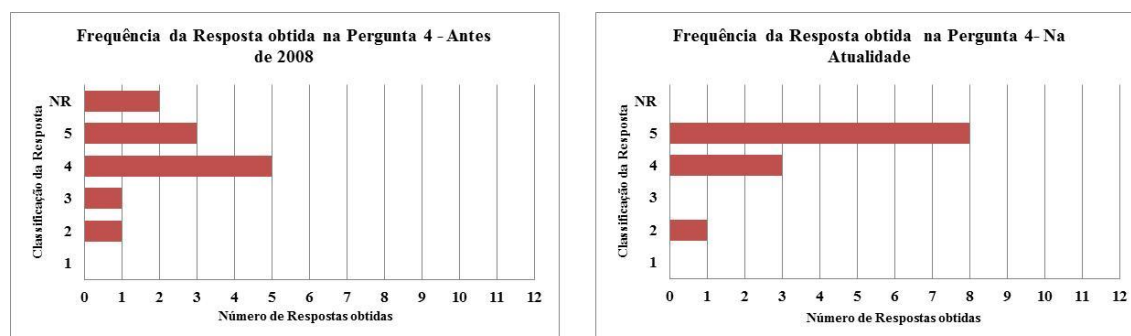


FIGURA 7: Frequência da resposta obtida na pergunta 4 - antes de 2008 e na atualidade

Fonte: Elaboração própria

Aquando colocadas a terceira e quarta perguntas, respetivamente, “O calçado produzido/vendido pela empresa concorria com o calçado produzido por países tais como a China, a Índia e o Vietname” e “O calçado produzido/vendido pela empresa concorria com o calçado produzido por países tais como a Itália e a França”, e através da análise dos resultados esquematizados nas Figuras 6 e 7, verifica-se que houve uma alteração nos mercados de produção com os quais o calçado português compete. Antes de 2008, apenas metade dos inquiridos não concordava que o calçado produzido pelas

empresas competia com o calçado produzido em países com uma mão-de-obra *Low Cost*; contudo, na atualidade, dez dos doze inquiridos não concorda com a mesma afirmação. Esta informação é consonante com a diminuição da média dos valores obtidos nesta mesma questão, uma vez que o valor médio passa de 1,25 (antes de 2008) para 1,17 (na atualidade). Atendendo à quarta pergunta, verifica-se um invés, ou seja, antes de 2008 apenas três empresas concordavam plenamente que os seus produtos concorriam com os produtos produzidos pela Itália e a França, onde a vantagem competitiva da mão-de-obra barata é reduzida aquando comparada com países com a China, a Índia e o Vietname. Todavia, nos dias de hoje, oito das empresas inquiridas concordam plenamente que os seus produtos concorrem com países cuja aposta passa por produzir produtos de valor acrescentado, ou seja, com um segmento de *pricing* mais elevado. É de notar que esta mesma alteração se encontra evidenciada na média dos valores das respostas obtidas, que passou de 3,33 (antes de 2008) para 4,5 (na atualidade).

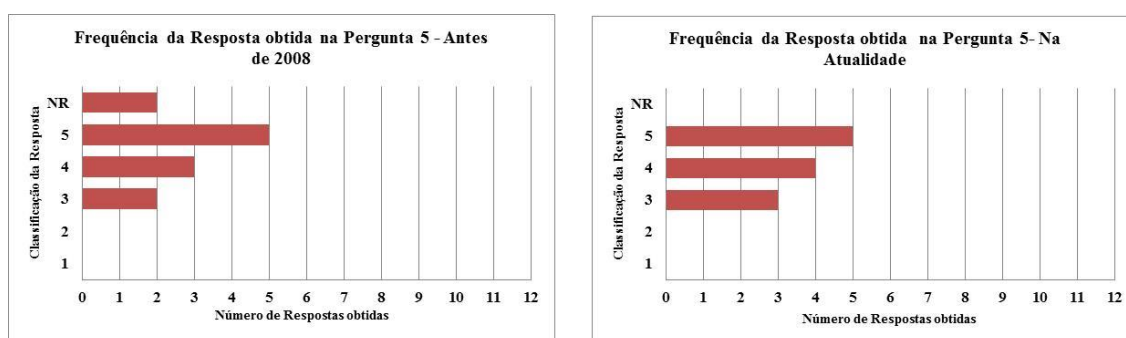


FIGURA 8: Frequência da resposta obtida na pergunta 5 - antes de 2008 e na atualidade

Fonte: Elaboração própria

Observem-se os dados da figura supra referentes à quinta pergunta do questionário aplicado: “*Os principais mercados de destino para o calçado produzido/vendido pela empresa localizavam-se na Europa e na América do Norte*”. Com base nos resultados recolhidos, verifica-se que as empresas se mantiveram constantes no padrão de comportamento das suas exportações, ou seja, as frequências de resposta tiveram uma ligeira alteração, uma vez que para o período anterior a 2008 optaram por não responder à pergunta e na atualidade classificaram a sua resposta no quarto nível.

O número médio de respostas obtidas sobe de 3,58 para 4,17 mas, de certa forma, o valor pode ser deturpado na medida em que a ausência de resposta é considerada como nula para efeitos do cálculo da média.

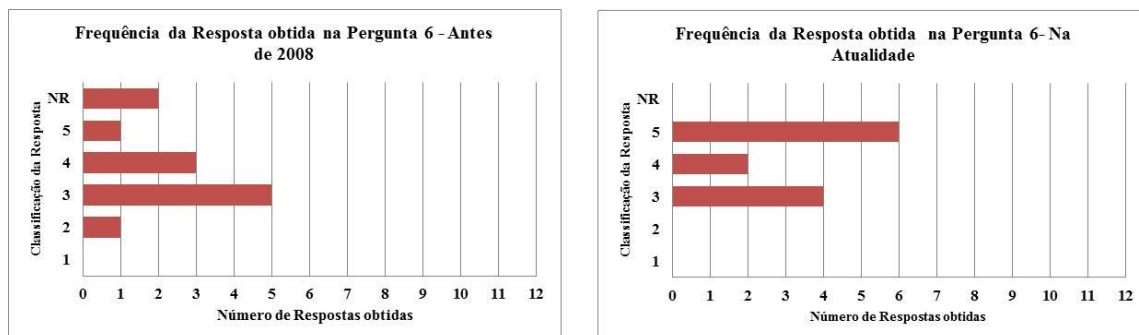


FIGURA 9: Frequência da resposta obtida na pergunta 6 - antes de 2008 e na atualidade

Fonte: Elaboração própria

Chegando por fim à análise da sexta, e última, pergunta do questionário aplicado, “*O nível de qualificação dos trabalhadores era um critério importante de recrutamento pela empresa*”, vejam-se os dados da figura supra, a partir dos quais é possível ler que se evidencia uma alteração no padrão de resposta dos questionados, sendo de realçar que apenas uma das empresas concordavam plenamente com a afirmação antes de 2008. Todavia, e atendendo à mesma afirmação nos dias de hoje, metade dos inquiridos concordam plenamente que o nível de qualificação é um elemento crítico no ato de recrutamento e, assim sendo, verifica-se que houve uma movimentação de classificações mais baixas para mais elevadas na resposta a esta pergunta. É de destacar que esta informação também se encontra consonante com os valores médios obtidos na segunda resposta, ou seja, o valor médio obtido nesta resposta passa de 2,83 (antes de 2008) para 4,17 (na atualidade).

Atendendo à análise dos dados do presente capítulo e, tendo em conta a hipótese formulada no ponto 3.2. do presente trabalho, “*As PME’s da Indústria Portuguesa de Calçado alteraram o modelo de negócio com a eclosão da crise económico financeira de 2008*”, pode-se concluir que existem indícios que sugerem a validade da H1, “*As PME’s da Indústria Portuguesa de Calçado alteraram o modelo de negócio com a eclosão da crise económico financeira de 2008*”. Porém, e devido ao reduzido número de respostas obtidos por meio do questionário, admite-se a impossibilidade de

extrapolar os resultados para as restantes PME's que atuam na Indústria Portuguesa de Calçado.

Capítulo 5. Conclusões

Ao longo deste estudo, procurou-se consubstanciar a tese de que a Indústria Portuguesa de Calçado viu alterado o seu modelo de negócio, nas suas PME's, e que essa alteração respondeu, entre outros, à crise financeira eclodida em 2008.

A literatura analisada no primeiro capítulo desta investigação começa por enquadrar a evolução, ocorrida na economia mundial nas últimas décadas, no sentido de uma mais profunda globalização e da internacionalização como estratégia de resposta das empresas às novas condições de mercado, cujo reflexo é a aposta na exportação como motor de crescimento.

Os modelos explicativos dos processos de internacionalização, apresentados no mesmo capítulo, ajudam a compreender melhor a transformação estrutural a que se refere este trabalho. De igual relevância é a abordagem teórica à importância da inovação enquanto fator de competitividade, em particular a inovação aberta, colocando em parceria diversos agentes do mesmo sector. Neste âmbito, faz-se especial referência aos distritos regionais, partindo das teorias das regiões ganhadoras, passando pelo distrito marshalliano e terminando na teoria dos “*clusters*”.

Como se pode ler no início do Capítulo 2, a Indústria Portuguesa do Calçado organiza-se, precisamente, à volta de três grandes localizações geográficas, fator da maior importância para se compreender a evolução desta indústria. Nesse mesmo sentido, são de destacar, em primeiro lugar, alguns dos indicadores estatísticos sobre a Indústria Portuguesa de Calçado, que foram apresentados no segundo capítulo. Reflexo desta evolução é o posicionamento atual da indústria portuguesa como a segunda mais cara (em termos de PUM) de todo o mundo, atrás apenas da Itália, país com uma fortíssima tradição neste sector.

A par disso, e recorrendo ainda aos dados inicialmente apresentados no Capítulo 2, fica o indício de que a transformação ocorrida na Indústria Portuguesa de Calçado terá servido de reação, também, à entrada no sector de novos grandes *players* mundiais, como é o caso da China, concorrendo em larga escala no posicionamento de preço anteriormente ocupado por Portugal.

Igualmente assinalável é a alteração dos termos de troca da economia portuguesa neste sector, evoluindo de uma conjuntura em que o preço do produto importado superava,

sucessivamente, o do produto exportado, facto que se inverteu como resultado da transformação estrutural já referida.

Em particular após a crise económica e financeira de 2008, acentuou-se até aos nossos dias a transformação estrutural do modelo de negócio desta indústria, tendo-se verificado uma concentração do sector, com um menor número de empresas operantes, mas com uma força de trabalho estável. O volume de produção reforçou-se neste difícil período para a economia portuguesa e europeia, sendo que o próprio PUM tem uma evolução positiva na ordem dos 20%.

Destes dados se poderia concluir antecipadamente que, não só o modelo de negócio das PME's desta indústria se modificou, como reagiu favoravelmente às condições mais exigentes do mercado, no período pós-crise financeira e económica de 2008. A metodologia que se avança no Capítulo 3 deste estudo para analisar precisamente este aspeto, assente, numa primeira fase, em entrevistas semiestruturadas a decisores de empresas do sector, e, numa segunda fase, a questionários sobre estas mesmas empresas, parece confirmar esta mesma tese.

Os resultados obtidos, e devidamente explanados no Capítulo 4, indicam que os decisores identificam claramente uma alteração estrutural do modelo de negócio do sector, assente num posicionamento mais elevado dos seus produtos no mercado internacional e numa aposta mais qualificada no *design* e na conceção do calçado português.

Face às próprias limitações do estudo, anteriormente diagnosticadas, e sendo o contributo desta investigação a apresentação de uma nova perspetiva de enquadramento da evolução da indústria de calçado portuguesa e de uma *framework* de investigação e de abordagem ao sector, considera-se que as pistas de investigação futura prendem-se, em primeiro lugar, com a possibilidade deste estudo ser aplicado a uma amostra mais abrangente de empresas do sector, permitindo, desta forma, alcançar maior robustez nos resultados e na validade das conclusões.

Adicionalmente, poderia ser interessante abordar da mesma forma outros sectores cuja transformação estrutural parece estar a ocorrer em moldes semelhantes aos do calçado, designadamente o mobiliário e o têxtil e vestuário.

Referências

- Appicaps. (2011). *Calçado, Componentes e Artigos de Pele - Monografia Estatística 2010*. Porto: Publicações APPICAPS.
- Appicaps. (2012). *World Footwear Yearbook - CEGEA*. Porto: Publicações APPICAPS.
- Appicaps. (2013). *Calçado, Componentes e Artigos de Pele - Monografia Estatística 2013*. Porto: Publicações APPICAPS.
- Ball, D.A. (2003). *International Business: The Challenge of Global Competition*. (9th ed). Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Banco de Portugal (2012). Análise Setorial da Indústria do Calçado. *Estudos da Central de Balanços*, 10. 2012: Banco de Portugal.
- Barkema, H. G., Bell, J. J. & Pennings, J. M. (1996). Foreign entry, cultural barriers, and learning, *Strategic Management Journal*, 17(2), 151-166.
- Barker, A. T., & Kaynak, E. (1992). An empirical investigation of the differences between initiating and continuing exporters, *European Journal of Marketing*, 26(3,) 27–36.
- Becattini, G. (1979). Dal settore industriale al distretto industriale, Alcune considerazioni sull'unità di indagine dell'economia indagine dell'economia industriale. *Rivista di Economia e Politica Industriale*, 5 (1), 7-21.
- Bellone, F., Musso, P., Nesta, L., & Schiavo, S. (2010). Financial constraints and firm export behavior. *The World Economy*, 33(3), 347-373.
- Benko, G. & Lipietz, A. (1994). *As Regiões Ganhadoras – Distritos e Redes: Os novos paradigmas da Geografia Económica*. Oeiras, Portugal: Celta Editora.
- Bovet, D. & Martha, J. (2000). *Value nets: breaking the supply chain to unlock hidden profits*. USA: John Wiley & Sons.
- Campa, J. & J. Shaver (2002). Exporting and Capital Investment: On the Strategic Behavior of Exporters. *IESE Business School Research Paper*, nº 469, Navarra.
- Cardeal, N. (2010). *PME's em "clusters": Desenvolvimento de vantagens competitivas em indústrias maduras, em mudança lenta. O caso da indústria portuguesa de*

- calçado*. Tese de Doutoramento em Gestão: Especialidade em Gestão Geral, Estratégia e Desenvolvimento Empresarial, ISCTE Instituto Universitário de Lisboa, Portugal.
- Clark, C. (1951). *The condition of economic progress*. London: Macmillan.
- Cortright J. (2006). *Making sense of clusters: Regional competitiveness and economic development*. Brookings Institution, Metropolitan Policy Program.
- Consultado em http://www.brookings.edu/metro/pubs/20060313_clusters.pdf.
- Crespo, N. e Fontoura, M. P., (2010). *What determines the export performance? A comparative analysis at the world level*. Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão. DE working papers; nº 27-2010/DE/UECE
- CTCP. (2004). Utilização da Formação como factor da competitividade pelas empresas na fileira do calçado. In *Estudos e Investigação*. Aveiro, Portugal: Centro Tecnológico do Calçado.
- da Silva, E. L., & Menezes, E. M. (2001). *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. Florianópolis: UFSC.
- Esteves, P. & Reis, C. (2005). *Competitividade das Exportações Portuguesas: Uma Avaliação dos pesos da Taxa de Câmbio Efectiva*. Banco de Portugal / Boletim Económico / Inverno
- Estrella Ramon, A. M., Jimenez Castillo, D., Ruiz Real, J. & Sanchez Perez, M. (2012). Como compiten las pymes en los mercados internacionales? Analisis de un cluster local con vocacion exportadora. (How Do SMEs Compete in the International Market? Analysis of an Export-Oriented Local Cluster. With English summary.). *Investigaciones Europeas De Direccion Y Economia De La Empresa*, 18(1), 87-99.
- Fonseca, P. M. (2001), *The Portuguese Footwear Industry*. INOFOR/CISEP.
- Frobel, F., Heinrich, J. & Kreye, O. (1980). *The New International Division of Labor*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Gallagher, M. P. (2011). “Measuring innovation investment in services and policy implications”, In United Nations Economic Commission for Europe, *Promoting*

- Innovation in the Services Sector – Review of Experiences and Policies* (pp. 66-76). Geneva: United Nations.
- Gassmann, O., & Enkel, E. (2004). Towards a theory of open innovation: three core process archetypes. In *R&D management conference* (pp. 1-18). Lisboa.
- Gepie. (1995). *A Indústria Portuguesa Horizonte 2015: Evolução e Prospectiva*. Lisboa: IAG.
- Gil, A. C. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas.
- Hanzl-Weiss, D. (2004). Enlargement and the Textiles, Clothing and Footwear Industry. *World Economy*, 27, 6, 923-945.
- Jones, V. & Coviello, N. (2005). Internationalization: Conceptualizing an Entrepreneurial Process of Behaviour in Time. *Journal of International Business Studies*, 36 (3), 284-303.
- Kinch, N. (1992). Entering a tightly structured network – strategic visions or network realities. In M. Forgren & J. Johanson (Eds.). *Managing networks in international business* (pp. 194–214). Philadelphia: Gordon and Breach.
- Kotabe, M. e Helsen, K. (2000). *A Administração de Marketing Global*. São Paulo: Editora Atlas.
- Kotler, Ph., et al., (2009). *Marketing Management – European Edition* (467-468). Harlow, England: Pearson Prentice Hall Publishing.
- Kumar, R. (2005). *Research methodology: a step-by-step guide for beginners*. London: Sage Publications.
- Lima, G., & de Carvalho, D. (2012). Evolução dos consórcios de Exportação no Brasil (2002-2008): Um estudo exploratório. *REGE Revista De Gestão*, 19(2), 185-201. DOI:10.5700/rege 458.
- Lopes, J. M. C. (2012). *Determinantes da internacionalização das empresas hoteleiras em Cabo Verde*. Dissertação de mestrado, Universidade de Coimbra, Portugal.
- Marshall, A., (1927). *Principles of economics: an introductory volume*. 8th Edition. London: Macnamillan
- Marshall, A., (1900). *Elements of Economics of Industry*. Londres: Macmillan.
- Minervini, N. (2005). *O Exportador*. São Paulo: Makron Books.

- Miranda, A. (2000). Sociedade da informação: globalização, identidade cultural e conteúdos. *Ciência da Informação*, 29(2), 78-88.
- Moura e Sá, P., & Abrunhosa, A. (2007). The role of TQM practices in technological innovation: the Portuguese footwear industry case. *Total Quality Management & Business Excellence*, 18(1-2), 57-66.
- Piscitello, L. & Sgobbi, F. (2003). SME's in the new economy – evidence from selected Italian districts. *Competition and Change*, 7(1), 61–78.
- Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Basic Books.
- Porter, M. (1994). The role of location in competition. *Journal of Economics of Business*, 1(1), 35-39.
- Porter, M. (1997). New strategies for inner-city economic development. *Economic Development Quarterly*, 1(11), 11-27
- Porter, M. (1998). Clusters and the new economics on competition. *Harvard Business Review*, 76(6), 77-90.
- Porter, M. (2003). The economic performance of regions. *Regional Studies*, 37(6-7), 549-578.
- Robertson, R. (1983). 'Interpreting Globality'. In *World Realities and International Studies Today* (pp.7-20). Glenside, PA: Pennsylvania Council on International Education.
- Rosenfeld, S. A. (1995), *Industrial-Strength Strategies: Business Clusters and Public Policy*, The Aspen Institute for Humanistic Studies, Washington DC.
- Rostow, W.W.(1963). *Les étapes de la croissance économique*. Paris: Seuil.
- Satra. (1995). *World Footwear Markets*. London, U.K.: Satra Information Center.
- Satra. (1999). *World Footwear Markets*. London, U.K.: Satra Information Center.
- Satra. (2002). *World Footwear Markets*. London, U.K.: Satra Information Center.
- Satra. (2005). *World Footwear Markets*. London, U.K.: Satra Information Center.
- Satra. (2007). *World Footwear Markets*. London, U.K.: Satra Information Center.
- Scarborough, N. M. & Zimmerer, T. W. (1996). *Effective Small Business Management* (5th ed.). Upper Saddle River: Prentice Hall.

- Scholte, J. A. (2008). Defining globalisation. *The World Economy*, 31(11), 1471-1502.
- Simon, H. A. (1951). A formal theory of the employment relationship. *Econometrica*, 19(3), 293-305.
- Sonzogno, V. E. (2003). *Clusters industriais: um estudo sobre clusters de calçados em Franca e seu real grau de internacionalização*. São Paulo: USP.
- Sundbo, J. & F. Gallouj (1998). Innovation in services. *SI4S Synthesis Paper (S2)*.
- Tavares, V. M. D. T. (2004). *Gestão da marca no contexto da PME: Uma conceptualização das diferenças suportada em estudos de caso do sector do calçado português*. Dissertação de Doutoramento em Ciências Empresariais, Faculdade de Economia da Universidade do Porto, Portugal.
- Tayeb, M. (2000). *Internal business: Theories, policies and practices*. London: Pearson Education.
- Teixeira, S. (2003). *Estratégias de internacionalização: Um modelo para as P.M.E.- Aplicação à indústria portuguesa do calçado: Actas de las XII Jornadas Hispano-Lusas de gestión científica, Volumen I Organización de empresas: Estrategia*, Lugo, 12-14 February (pp.505-5014). Santiago de Compostela, Espanha: Universidad de Santiago de Compostela, Facultad de Administración e Dirección de Empresas.
- Teixeira, S. e Diz, H. (2005). *Estratégias de Internacionalização*. Lisboa: Publisher Team.
- Vale, M., & Caldeira, J. (2007). Proximity and knowledge governance in localized production systems: the footwear industry in the north region of Portugal. *European Planning Studies*, 15(4), 531-548.
- Vernon, R. (1966). International investment and international trade in the product cycle, *Quarterly Journal of Economics*, 80, 190-207.
- West, J., & Gallagher, S. (2006). Challenges of open innovation: the paradox of firm investment in open-source software. *R&D Management*, 36(3), 319-331.
- Yin, R. (1994). *Case study research: Design and methods*. (2nd ed.). Beverly Hills, CA: Sage Publishing.

Anexos

Anexo 1: Respostas aos questionários exploratórios

Caso 1.

Nome da Empresa/ Instituição: João Pedro Filipe Studio, Lda

Volume de Negócios: 60 000€ ano

Número de Colaboradores: 2

Nome de quem responde e Cargo: João Pedro Filipe CEO/DESIGNER

QI 1 – Nos dias de hoje, as PME's do sector de calçado português constataam que a aposta da sua produção passa por incluir um valor acrescentado ao seu produto, ao invés de produzir para o mercado de massas a um preço baixo?

Sim.

QI 1.1. – A abertura da China nos mercados externos motivou a alteração do paradigma das empresas do Sector?

Sim, teve início com a deslocação de produção para outros países, não necessariamente a China. Marrocos, Tunísia, Leste da Europa, Turquia, etc.

QI 1.2. – Concorda que, ao invés do passado, nos nossos dias o calçado português compete com o italiano?

Sim.

QI 1.3. – Acha que Portugal deverá competir com a produção de calçado chinesa?

Não.

QI 1.4. - Se respondeu “não”, quais as razões para não adotar essa estratégia?

Nós somos um mercado especializado e qualificado, cada vez mais virado para a indústria de moda internacional, deixamos de ser só produtores e estamos muito ligados à moda do Centro da Europa mais voltada para pequenas séries de extrema qualidade que em nada se compara à guerra de preços das marcas que produzem na china. Mas na realidade tem que ver com um legado geracional do saber fazer. Talvez daqui a algumas gerações a China consiga fazer o que estamos a fazer agora.

QI 2 - Verificou-se que, de facto, as PME's do sector de calçado Português passaram a competir no mercado de nichos de alta qualidade e com preços elevados?

Sim.

QI 3 – A adesão de Portugal ao Euro teve impacto no sector de calçado Português para que este alterasse o seu paradigma de preço para o paradigma qualidade?

Penso que não.

QI 3.1. – Na sua opinião, o facto de Portugal adotar uma moeda mais valorizada face ao exterior teve impacto para que procura-se competir no mercado de retorno elevado contrariamente ao *Low-cost*?

Não, continua a ser barata a relação qualidade/preço em Portugal.

QI 3.2. – Em que medida avalia que a adesão de Portugal ao Euro teve na sua atividade empresarial?

Nenhuma.

QI 3.3. – Na sua opinião, pelo facto de Portugal pertencer ao Euro, existe uma alguma outra razão para os maiores parceiros comerciais do calçado serem europeus?

Proximidade, quantidade mínimas reduzidas, qualidade, fácil comunicação.

QI 4 – Adotado o novo paradigma de qualidade, verificou-se que o sector de calçado Português incrementou o nível de qualificação dos seus colaboradores?

Sim.

QI 4.1. – No ato de recrutamento, procura colaboradores com qualificações específicas da indústria de calçado?

Não.

QI 4.2. – Efetuada uma retrospectiva com passado, valida o facto que o nível de qualificação médio dos seus colaboradores tem vindo a aumentar?

Sim.

Caso 2.

Nome da Empresa/ Instituição: Joana Campos Silva Lda.

Volume de Negócios: N/a

Número de Colaboradores: 1

Nome de quem responde e Cargo: Joana Campos Silva – Gestora de Marcas de Moda

QI 1 – Nos dias de hoje, as PME's do sector de calçado Português constatarem que a aposta da sua produção passa por incluir um valor acrescentado ao seu produto, ao invés de produzir para o mercado de massas a um preço baixo?

Quem procura fabrico em massa vai à China, mas terá obviamente um produto com menor qualidade. Portugal não é um país de fabrico em grande escala. Não temos dimensão e o estatuto social do país também não permite esmagar salários, nem explorar funcionários. Desta forma, Portugal só poderá ser um país de fabrico para

marcas de nichos, com qualidade e obviamente mais caras. Este é o caminho, só assim nos conseguimos diferenciar.

QI 1.1. – A abertura da China nos mercados externos motivou a alteração do paradigma das empresas do Sector?

Claramente! Com a entrada na China, os fabricantes perceberam que tinham um grande concorrente na área de produção, por outro lado, perceberam também que em vez de serem criadores, eles eram bons a replicar, copiar. Para estarmos na linha da frente, temos de estar na solução do problema, e por consequência na fabricação de alta qualidade.

QI 1.2. – Concorda que, ao invés do passado, nos nossos dias o calçado português compete com o italiano?

Sim. O *made in* Portugal, já é visto com bons olhos, por vezes até mais bem recebido do que Itália. A fama do sapato italiano foi construído há décadas, e o que prevalece é a marca Itália, como sinónimo de *Design*, mas aos poucos Portugal começa a dar cartas nesta matéria também. Temos excecionais fabricantes e *designers*, precisamos é que eles trabalhem melhor lado a lado. Por outro lado, se fizerem o exercício e procurar nas grandes casas comerciais em Londres ou Paris, quando viram o sapato ao contrário, a maioria é *made in* Portugal, isto já diz muito de como as marcas nos vêm.

QI 1.3. – Acha que Portugal deverá competir com a produção de calçado chinesa?

Não.

QI 1.4. - Se respondeu “não”, quais as razões para não adotar essa estratégia?

Nós não temos dimensão, nem conseguimos esmagar os preços como eles. Não podemos comparar, porque são realidades diferentes, com formas de olhar o mundo diferentes, com proteções sociais diferentes. O contexto, a formação, a qualidade e a dimensão reflete o preço e por sua vez a qualidade.

QI 2 - Verificou-se que, de facto, as PME's do sector de calçado Português passaram a competir no mercado de nichos de alta qualidade e com preços elevados?

Sim.

QI 3 – A adesão de Portugal ao Euro teve impacto no sector de calçado Português para que este alterasse o seu paradigma de preço para o paradigma qualidade?

O valor do Euro na Europa, USA ou China é o mesmo. Vale o mesmo, e tem um peso enorme nos mercados. Muito provavelmente ajudou a equilibrar as coisas e aí percebermos o verdadeiro valor do que fazemos em comparação com os restantes

membros da União Europeia. Por isso, hoje estejamos a cobrar um valor mais justo das nossas competências.

QI 3.1. – Na sua opinião, o facto de Portugal adotar uma moeda mais valorizada face ao exterior teve impacto para que procurasse competir no mercado de retorno elevado contrariamente ao *Low-cost*?

Sim.

QI 3.2. – Em que medida avalia que a adesão de Portugal ao Euro teve na sua atividade empresarial?

Estamos mais conscientes do nosso valor e daquilo que temos de melhorar para competir com grandes países.

QI 3.3. – Na sua opinião, pelo facto de Portugal pertencer ao Euro, existe uma alguma outra razão para os maiores parceiros comerciais do calçado serem europeus?

Embora estejamos num mundo sem fronteiras, a proximidade à Europa facilita as relações comerciais, por outro lado, a União Europeia incentiva estas ligações. Não podemos desvalorizar o *forcing* da UE para o aumento das relações comerciais, leis facilitadoras de câmbios, tudo de forma a aumentar a força da Europa no mundo.

QI 4 – Adotado o novo paradigma de qualidade, verificou-se que o sector de calçado Português incrementou o nível de qualificação dos seu colaboradores?

As terceiras gerações estão a chegar às fábricas, com mais estudos, com mais conhecimento sobre negócios. Acredito que com o apoio daqueles que construíram impérios com o trabalho, aliado aos seus filhos, netos com estudos superiores, conseguirão olhar para o mundo. É necessário vender melhor, porque a qualidade já temos. Necessitamos de ter dentro das empresas, mais *designers* de produto, mais *marketers*, mais pessoas de comunicação de forma a promover melhor as marcas. A indústria de São João da madeira trabalha muito próximo da academia do calçado, introduzindo novos cursos e talentos nas fábricas, com forme as suas necessidades. Temos um longo caminho pela frente, mas estamos num bom caminho.

QI 4.1. – No ato de recrutamento, procura colaboradores com qualificações específicas da indústria de calçado?

QI 4.2. – Efetuada uma retrospectiva com passado, valida o facto que o nível de qualificação médio dos seus colaboradores tem vindo a aumentar?

Caso 3.

Nome da Empresa/ Instituição: RAMALHONI SHOES, LDA

Volume de Negócios: € 120.000

Número de Colaboradores: 2

Nome de quem responde e Cargo: Miguel Ramalhão - Creative Diretor

QI 1 – Nos dias de hoje, as PME's do sector de calçado português constataam que a aposta da sua produção passa por incluir um valor acrescentado ao seu produto, ao invés de produzir para o mercado de massas a um preço baixo?

Claramente que sim. O nosso produto na Ramalhoni é de gama alta/muito alta. Aqui temos muita margem de manobra para competir com as grandes marcas em termos de preço e qualidade. Só nos faltam “marcas” com sustentabilidade e continuidade.

QI 1.1. – A abertura da China nos mercados externos motivou a alteração do paradigma das empresas do Sector?

Penso que sim. Ainda não trabalhávamos no sector nessa altura, mas é mais do que natural que nessa altura uma filtragem tenha acontecido.

QI 1.2. – Concorda que, ao invés do passado, nos nossos dias o calçado português compete com o italiano?

Claramente que compete, somos o segundo país no mundo com preço médio por par mais alto, sendo que o primeiro é Itália. Só nos falta o reconhecimento do nosso “*made in*” como sendo de extrema qualidade. Coisa que os italianos fazem de uma maneira extremamente inteligente e eficiente.

QI 1.3. – Acha que Portugal deverá competir com a produção de calçado chinesa?

Não.

QI 1.4. - Se respondeu “não”, quais as razões para não adotar essa estratégia?

Industrialmente não temos qualquer tipo de hipótese em competir. Todos os custos associados a produção do calçado em Portugal custam pelo menos 10x mais em Portugal do que na China.

QI 2 - Verificou-se que, de facto, as PME's do sector de calçado português passaram a competir no mercado de nichos de alta qualidade e com preços elevados?

Nem todas as empresas mas uma grande parte delas sim. Repare que o custo médio de um par de sapatos em PT é de 32usd o que com todas as margens e *markups* se traduz num par de sapatos que em loja custará por volta dos 180usd + impostos locais. Logo aqui estamos a competir por mercados de alta qualidade a preços médios/altos.

QI 3 – A adesão de Portugal ao Euro teve impacto no sector de calçado Português para que este alterasse o seu paradigma de preço para o paradigma qualidade?

Penso que não. Foi mesmo uma filtragem que aconteceu á cerca de 10/15 anos no mercado. Quem produzia produto de preços baixos, ou alterou o produto ou perdeu a produção para países onde esta tinha custos mais baixos. Quem não se adaptou morreu. Neste momento a indústria floresce porque só ficaram os que se conseguiram adaptar. Um fenómeno semelhante está a acontecer neste momento na indústria têxtil.

QI 3.1. – Na sua opinião, o facto de Portugal adotar uma moeda mais valorizada face ao exterior teve impacto para que procura-se competir no mercado de retorno elevado contrariamente ao *Low-cost*?

Acho que não. O câmbio não está bom para quem vende para p.e. os USA, mas ao estar a exportar um produto de gama mais elevada, as margens são superiores e podem perfeitamente absorver as diferencias cambiais.

QI 3.2. – Em que medida avalia que a adesão de Portugal ao Euro teve na sua atividade empresarial?

Nenhuma. Não estávamos em atividade nesse momento.

QI 3.3. – Na sua opinião, pelo facto de Portugal pertencer ao Euro, existe uma alguma outra razão para os maiores parceiros comerciais do calçado serem europeus?

Não. Os maiores parceiros são europeus, porque o maior mercado mundial de calçado é o somatório dos países europeus.

QI 4 – Adotado o novo paradigma de qualidade, verificou-se que o sector de calçado Português incrementou o nível de qualificação dos seu colaboradores?

Sim.

QI 4.1. – No ato de recrutamento, procura colaboradores com qualificações específicas da indústria de calçado?

Sim.

QI 4.2. – Efetuada uma retrospectiva com passado, valida o facto que o nível de qualificação médio dos seus colaboradores tem vindo a aumentar?

Somos uma empresa muito pequena. Diretamente comigo só tenho 1 colaborador. O restante é tudo feito em *outsourcing* com fábricas, gabinetes de *design* e modelismo, etc. Da minha pequena experiencia acho que as qualificações são médias. Em algumas empresas industriais já se nota que há uma terceira geração que essa sim já tem

qualificações superiores, etc. Mas as duas gerações anteriores (avós e pais) ainda lá estão a trabalhar e esse normalmente não tem qualificações altas

Caso 4.

Nome da Empresa/ Instituição: Zarco, fábrica de calçado, Lda.

Volume de Negócios:9M

Número de Colaboradores:106

Nome de quem responde e Cargo: Ana Santos, diretora comercial

QI 1 – Nos dias de hoje, as PME's do sector de calçado português constataam que a aposta da sua produção passa por incluir um valor acrescentado ao seu produto, ao invés de produzir para o mercado de massas a um preço baixo?

R: A competitividade num mercado de massas é desleal, agressiva e demasiado inconstante, pelo que uma estratégia mais segura e fundamentada dirige-se a um segmento onde o produto se distingue pelo seu valor acrescentado. É neste mercado que a nossa marca, Carlos Santos, sempre procurou se sustentar.

QI 1.1. – A abertura da China nos mercados externos motivou a alteração do paradigma das empresas do Sector?

R: Sem dúvida. Pelo menos duas situações se tornaram visíveis: por um lado, algumas empresas aperceberam-se que era urgente mudarem as suas estruturas no sentido de se tornarem muito mais pró-ativas e assegurarem melhor o futuro com base em estratégias delineadas com mais tempo. Por outro lado, outras empresas tentaram aliar-se a nativos deste mercado e uns tiveram sucesso porque entraram com pés e cabeça, mas outros, que não tinham experiência deram-se mal pois foram usados e deitados fora.

QI 1.2. – Concorda que, ao invés do passado, nos nossos dias o calçado português compete com o italiano?

R: Diria que isso ainda não é assim linear e demorará uns anos a tornar-se uma constatação. O produto italiano continua a ter uma vantagem enorme em relação aos nossos produtos. Vejamos que mesmo o nosso produto nacional carece da necessidade de ir buscar a Itália os melhores estilistas e as matérias-primas mais em moda, pelo que faz sentido que eles como já têm esses recursos em primeira mão, estejam sempre um passo á nossa frente.

QI 1.3. – Acha que Portugal deverá competir com a produção de calçado chinesa?

R: Não. Portugal deve focar-se na boa qualidade que consegue produzir. O Governo tem é de tomar medidas de ajuda às nossas empresas e dar-lhes a oportunidade de todos

juntos criarmos em Portugal um *cluster* de produção de alta qualidade de forma a sermos sustentáveis e diferenciadores. A china é um mercado de mentalidades fechadas. Têm apenas dinheiro na mão e muito pouca ou nenhuma ética de trabalho ou mesmo gestão incremental, mas nós aqui na empresa nunca acreditamos em dinheiro fácil e nem em trabalho fácil ou temporário. Tudo o que se faz, e onde se investe é analisado, reavaliado e muito ponderado nas suas consequências possíveis, pois as ações presentes é que ditam o futuro.

QI 1.4. - Se respondeu “não”, quais as razões para não adotar essa estratégia?

R: penso que demos a resposta na pergunta anterior.

QI 2 - Verificou-se que, de facto, as PME's do sector de calçado Português passaram a competir no mercado de nichos de alta qualidade e com preços elevados?

R: Tem-se verificado pelo menos essas tentativas, agora se todas singram é outra conversa. Apostar num nicho de elevada qualidade requer apostar num caminho de longa duração e árduo empenho e forçosamente ter a consciência de que os frutos poderão tardar. Depois, mais difícil que isso é manter-se nesse nicho, pois aí começa o percurso de se ser melhor pela diferença.

QI 3 – A adesão de Portugal ao Euro teve impacto no sector de calçado português para que este alterasse o seu paradigma de preço para o paradigma qualidade?

R: A adesão de Portugal ao Euro hoje em dia deve ser vista quase como um casal de 20 anos que vai ter o primeiro filho. A inexperiência, a impulsividade não pensada nem fundamentada são palavras comuns nesta comparação. Por outro lado á parte desta comparação, estão os *lobbies* á volta desta adesão na altura e que apenas foram crescendo e levando o País para onde está hoje. Empresários que também não estavam preparados faliram, outros que arriscaram tudo e também faliram e por outro lado os que até então vinham a gerir as suas empresas com alguma contenção foram conseguindo gerir as suas estruturas e conseguindo algumas mudanças organizacionais. No entanto, vemos que as empresas que foram obrigadas a mudar os seus paradigmas e que o têm conseguido, hoje em dia trabalham sob pressões económico-político-socias devastadoras.

QI 3.1. – Na sua opinião, o facto de Portugal adotar uma moeda mais valorizada face ao exterior teve impacto para que procurasse competir no mercado de retorno elevado contrariamente ao *Low-cost*?

R: Sim, sem dúvida que a maior parte dos empresários viram muitas oportunidades e muitas portas foram abertas, ainda que mal abertas ou mesmo sem qualquer estratégia. A falta de formação é amiga da ilusão e este dilema vive-se muito no nosso país. E isto começa já pelos nossos governantes.

QI 3.2. – Em que medida avalia que a adesão de Portugal ao Euro teve na sua atividade empresarial?

R: Má aposta. Imatura. Não tínhamos pessoas ao nível desta adaptação. Tanto que agora temos a situação que temos.

QI 3.3. – Na sua opinião, pelo facto de Portugal pertencer ao Euro, existe alguma outra razão para os maiores parceiros comerciais do calçado serem europeus?

R: Portugal é um País muito flexível, onde ainda se encontram empresários dispostos a investir mesmo o que não têm. Os Portugueses sentem uma necessidade enorme de se afirmarem no estrangeiro, de colmatarem a má governação que temos mostrando que temos um potencial enorme. O que de fato é verdade. As parecerias europeias são de uma certa forma mais seguras, onde os processos são mais ágeis e mais parecidos. Desde a logística, às transações comerciais e ate mesmo os costumes culturais. Além disso, as fundações europeias em conjunto com a ONU têm o objetivo de proporcionar aos países maior segurança e vigilância.

QI 4 – Adotado o novo paradigma de qualidade, verificou-se que o sector de calçado Português incrementou o nível de qualificação dos seu colaboradores?

R: As empresas até então não tinham noção do que representava o seu capital humano, pelo que esta nova adaptação veio valorizar esta área. E ainda bem, pois infelizmente a cultura empresarial estava e ainda está demasiado obsoleta. Quer isto dizer, que as empresas foram obrigadas a acompanhar as exigências crescentes e direcionar o seu capital humano para um segmento onde a especialização era mandatária. Assim, passaram a investir mais na formação dos seus recursos humanos.

QI 4.1. – No ato de recrutamento, procura colaboradores com qualificações específicas da indústria de calçado?

R: No nosso caso não necessariamente. Nós vemos a nossa empresa como uma escola. Gostamos de formar os nossos próprios colaboradores. Para nós é um investimento e não um número. Tornar as pessoas parte desta ‘família’ é dar-lhes mais do que um ordenado, é dar-lhes motivação. Só assim podem ser mais produtivos.

QI 4.2. – Efetuada uma retrospectiva com passado, valida o facto que o nível de qualificação médio dos seus colaboradores tem vindo a aumentar?

R: sim, sem dúvida. Verificamos até que eles próprios já pedem para ter módulos de formação. Procuram, saber mais. Não só porque nós os incentivamos a saberem mais para serem mais eficientes como os alertamos para o futuro que infelizmente está cada vez mais instável.

Caso 5.

Nome da Empresa/ Instituição: Josefinas, Lda.

Volume de Negócios: N/a

Número de Colaboradores: 2

Nome de quem responde e Cargo: Filipa Júlio, sócia da empresa

QI 1 – Nos dias de hoje, as PME's do sector de calçado português constataam que a aposta da sua produção passa por incluir um valor acrescentado ao seu produto, ao invés de produzir para o mercado de massas a um preço baixo?

No caso das Josefinas o que temos interesse em produzir é um produto bem desenhado e de qualidade. Esta opção não é feita para agradar o mercado. É um princípio. Se fosse para fazer fraco e com pouca qualidade não estaríamos envolvidas no projeto.

Esta opção permite-nos criar um produto cujo valor acrescentado está na qualidade dos materiais usados, na atenção ao pormenor no desenho e no atendimento muito próximo ao cliente (embora sendo feito *online*).

QI 1.1. – A abertura da China nos mercados externos motivou a alteração do paradigma das empresas do Sector?

As Josefinas existem há três meses no mercado mas provavelmente os produtos chineses substituíram calçado fabricado em território nacional que era vendido a portugueses.

QI 1.2. – Concorda que, ao invés do passado, nos nossos dias o calçado português compete com o italiano?

O calçado português tem qualidade e desenho para concorrer com o sapato italiano. No entanto, a Itália tem uma longa tradição de aposta em *designers* e criadores no desenvolvimento de marcas e consequentemente de produtos o que faz com que se torne num mercado muito procurado e divulgado. Portugal está a começar a inserir nas empresas criadores. Para mim parecem-me pessoas essenciais em qualquer empresa que queira crescer e passar uma imagem cuidada, estudada e de qualidade.

QI 1.3. – Acha que Portugal deverá competir com a produção de calçado chinesa?

QI 1.4. - Se respondeu “não”, quais as razões para não adotar essa estratégia?

Não me parece que Portugal tenha margem para competir com o mercado chinês porque a mão-de-obra tem um preço muito mais elevado em Portugal assim como o preço da matéria-prima. Não me parece o melhor caminho para as empresas. O produto nacional deverá apostar na qualidade e na capacidade que tem para se tornar apelativo tanto na Europa como no mundo.

QI 2 - Verificou-se que, de facto, as PME's do sector de calçado Português passaram a competir no mercado de nichos de alta qualidade e com preços elevados?

Sim, é o que me parece no ano e meio que estou ligada à indústria do calçado.

QI 3 – A adesão de Portugal ao Euro teve impacto no sector de calçado Português para que este alterasse o seu paradigma de preço para o paradigma qualidade?

N/A

QI 3.1. – Na sua opinião, o facto de Portugal adotar uma moeda mais valorizada face ao exterior teve impacto para que procura-se competir no mercado de retorno elevado contrariamente ao *Low-cost*?

Com o escudo seria mais fácil entrar no mercado com preços baixos e com um produto relativamente aceitável. Com a entrada do euro a produção atinge um valor que só dá lucro se for vendido por um preço mais elevado. Garantir que os sapatos são vendidos por este valor é no que as empresas estão a trabalhar.

QI 3.2. – Em que medida avalia que a adesão de Portugal ao Euro teve na sua atividade empresarial?

As Josefinas existem há três meses. Entraram no mercado em Maio de 2013.

QI 3.3. – Na sua opinião, pelo facto de Portugal pertencer ao Euro, existe uma alguma outra razão para os maiores parceiros comerciais do calçado serem europeus?

O euro e a proximidade geográfica parecem-me determinantes quando a maioria das fábricas trabalham com intermediários que se deslocam fisicamente aos locais de produção dos seus produtos. A partir do momento em que a produção e marca são nacionais, e com a ajuda das novas tecnologias não me parece que a Europa se venha a manter o maior parceiro comercial com Portugal.

QI 4 – Adotado o novo paradigma de qualidade, verificou-se que o sector de calçado português incrementou o nível de qualificação dos seu colaboradores?

Acho essencial apostar-se na qualificação dos colaboradores. Esta qualificação é uma grande vantagem para a empresa mas também é uma mais-valia para o colaborador que adquire conhecimento e motivação extra.

QI 4.1. – No ato de recrutamento, procura colaboradores com qualificações específicas da indústria de calçado?

Não obrigatoriamente.

QI 4.2. – Efetuada uma retrospectiva com passado, valida o facto que o nível de qualificação médio dos seus colaboradores tem vindo a aumentar?

As Josefinas têm um passado muito curto.

Caso 6.

Nome da Empresa/ Instituição: Guava Essentials , Lda.

Volume de Negócios: 120.000

Número de Colaboradores: 3

Nome de quem responde e Cargo: Inês Caleiro, Fundadora e Diretora Criativa

QI 1 – Nos dias de hoje, as PME's do sector de calçado português constataam que a aposta da sua produção passa por incluir um valor acrescentado ao seu produto, ao invés de produzir para o mercado de massas a um preço baixo?

Sem dúvida que a procura de nichos de mercado, valem pelo seu fator diferenciador, por os detalhes e por a qualidade. Acima de tudo o design é' o principal foco neste tipo de projetos que reforçam o verdadeiro valor destas PME's.

QI 1.1. – A abertura da China nos mercados externos motivou a alteração do paradigma das empresas do Sector?

O constante crescimento e a mutação dos mercados faz com que seja extremamente vital as marcas estarem atentas e a adaptarem-se 'a realidade global. Desta forma a necessidade de inovar e criar produto de design será um ponto a favor e privilegiado em relação a produtos oriundos da China por exemplo.

QI 1.2. – Concorda que, ao invés do passado, nos nossos dias o calçado português compete com o italiano?

Sim, estamos a conseguir chegar ao patamar de requinte e qualidade tão conhecidos do calçado italiano. A valorização da indústria tem sido um ponto a favor nesse crescimento e visibilidade internacional.

QI 1.3. – Acha que Portugal deverá competir com a produção de calçado chinesa?

De todo, não. Acho que Portugal devera' continuar o seu trabalho de inovação e crescimento na área do *design*. Proporcionar qualidade e prestígio. Acredito sempre em produzir qualidade e não quantidade.

QI 1.4. - Se respondeu “não”, quais as razões para não adotar essa estratégia?

A nossa capacidade enquanto indústria num país pequeno não nos permite querer competir com um mercado que produz para massas a uma escala estrondosa. Acredito sempre que a capacidade de analisar e valorizar vai sempre ser a que “ganha” no final. Acredito que Portugal tem um verdadeiro império de conhecimento e tradição, essas sim são as ferramentas de exportação de produtos de qualidade.

QI 2 - Verificou-se que, de facto, as PME's do sector de calçado português passaram a competir no mercado de nichos de alta qualidade e com preços elevados?

Sim, colocamo-nos nesse patamar, que sem dúvida tem o seu verdadeiro lugar e posicionamento. E é esse que deveremos defender e promover-lo, uma vez que a grande maioria das nossas PME's de calçado estão colocadas nesse âmbito.

QI 3 – A adesão de Portugal ao Euro teve impacto no sector de calçado português para que este alterasse o seu paradigma de preço para o paradigma qualidade?

Eventualmente sim. A moeda única facilita trocar comerciais. Vejo simplesmente por esse prisma.

QI 3.1. – Na sua opinião, o facto de Portugal adotar uma moeda mais valorizada face ao exterior teve impacto para que procura-se competir no mercado de retorno elevado contrariamente ao *Low-cost*?

Creio que a moeda única eventualmente pode permitir esse “*status*”, mas não foco o trabalho da indústria de calçado simplesmente neste tópico. Acredito sim que a moeda única é um facilitador de trocas e negócios, câmbios e Economia de um país, que automaticamente ajuda todas as indústrias.

QI 3.2. – Em que medida avalia que a adesão de Portugal ao Euro teve na sua atividade empresarial?

O projeto da Guava já começou quando o Euro estava em circulação.

QI 3.3. – Na sua opinião, pelo facto de Portugal pertencer ao Euro, existe uma alguma outra razão para os maiores parceiros comerciais do calçado serem europeus?

Simplesmente creio que facilita por questões de trocas comerciais, e as não barreiras alfandegárias.

QI 4 – Adotado o novo paradigma de qualidade, verificou-se que o sector de calçado Português incrementou o nível de qualificação dos seu colaboradores?

Esse tem sido um processo que tem vindo a acontecer. O empenho na formação tem sido extremamente vantajoso e adaptado ‘a realidade da indústria dos dias de hoje.

QI 4.1. – No ato de recrutamento, procura colaboradores com qualificações específicas da indústria de calçado?

Depende da área em questão. No caso da Guava recrutamos para departamentos de *Marketing*, Gestão, Comunicação, que não necessitam uma funda qualificação na área do calçado.

QI 4.2. – Efetuada uma retrospectiva com passado, valida o facto que o nível de qualificação médio dos seus colaboradores tem vindo a aumentar?

A Guava por ser uma empresa recente, os colaboradores que tem vindo a empregar tem uma realidade muito atual do mercado, quer a nível de moda e produto, quer a nível de marketing e colocação no mercado. Dificilmente consigo responder a esta questão com base em experiencia de passado.

Anexo 2: Questionário exploratório aplicado às empresas

Caso 1.

Nome da Empresa/ Instituição:

Volume de Negócios:

Número de Colaboradores:

Nome de quem responde e Cargo:

QI 1 – Nos dias de hoje, as PME's do sector de calçado português constataam que a aposta da sua produção passa por incluir um valor acrescentado ao seu produto, ao invés de produzir para o mercado de massas a um preço baixo?

QI 1.1. – A abertura da China nos mercados externos motivou a alteração do paradigma das empresas do Sector?

QI 1.2. – Concorda que, ao invés do passado, nos nossos dias o calçado português compete com o Italiano?

QI 1.3. – Acha que Portugal deverá competir com a produção de calçado chinesa?

QI 1.4. - Se respondeu “não”, quais as razões para não adotar essa estratégia?

QI 2 - Verificou-se que, de facto, as PME's do sector de calçado Português passaram a competir no mercado de nichos de alta qualidade e com preços elevados?

QI 3 – A adesão de Portugal ao Euro teve impacto no sector de calçado português para que este alterasse o seu paradigma de preço para o paradigma qualidade?

QI 3.1. – Na sua opinião, o facto de Portugal adotar uma moeda mais valorizada face ao exterior teve impacto para que procura-se competir no mercado de retorno elevado contrariamente ao *Low-cost*?

QI 3.2. – Em que medida avalia que a adesão de Portugal ao Euro teve na sua atividade empresarial?

QI 3.3. – Na sua opinião, pelo facto de Portugal pertencer ao Euro, existe uma alguma outra razão para os maiores parceiros comerciais do calçado serem europeus?

QI 4 – Adotado o novo paradigma de qualidade, verificou-se que o sector de calçado Português incrementou o nível de qualificação dos seu colaboradores?

QI 4.1. – No ato de recrutamento, procura colaboradores com qualificações específicas da indústria de calçado?

QI 4.2. – Efetuada uma retrospectiva com passado, valida o facto que o nível de qualificação médio dos seus colaboradores tem vindo a aumentar?

Anexo 3: Questionário aplicado às empresas



FEP FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DO PORTO

Indústria Portuguesa de Calçado: alteração do Modelo de Negócio para as PME's

Os dados fornecidos serão exclusivamente utilizados para fins académicos, garantindo-se a confidencialidade dos mesmos. Por favor preencha todas as questões. Em caso de dúvida por favor contactar David Catanho, Tlm 912802523 ou david.s.catanho@gmail.com

A. Dados da Empresa - Ano de 2013

A1. Atividade principal CAE:

A2. Nome da Empresa:

A3. Volume de Vendas(€):

A4. Valor Acrescentado Bruto(€):

A5: Número de pessoas ao serviço:

A6. % de vendas para o exterior:

A7. Concelho:

A8. Ano de fundação da empresa:

B. De acordo com a realidade da empresa, numa escala de 1 a 5 (1-Não concordo e 5-Concordo plenamente) responda às seguintes afirmações:

	1	2	3	4	5	Não Sabe/ Responde
B1. Antes da eclosão da crise económica de 2008						
O calçado produzido/vendido pela empresa destina-se a segmentos baixos de mercado/preço unitário reduzido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O calçado produzido/vendido pela empresa destina-se a segmentos altos de mercado/preço unitário elevado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O calçado produzido/vendido pela empresa concorre com o calçado produzido por países tais como a China, a Índia, o Vietname	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O calçado produzido/vendido pela empresa concorre com o calçado produzido por países tais como a Itália e a França	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os principais mercados de destino para o calçado produzido/vendido pela empresa localizavam-se na Europa e na América do Norte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O nível de qualificação dos trabalhadores é um critério importante no acto de recrutamento da empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

B2. Atualmente

O calçado produzido/vendido pela empresa destina-se a segmentos baixos de mercado/preço unitário reduzido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O calçado produzido/vendido pela empresa destina-se a segmentos altos de mercado/preço unitário elevado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O calçado produzido/vendido pela empresa concorre com o calçado produzido por países tais como a China, a Índia, o Vietname	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O calçado produzido/vendido pela empresa concorre com o calçado produzido por países tais como a Itália e a França	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os principais mercados de destino para o calçado produzido/vendido pela empresa localizavam-se na Europa e na América do Norte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O nível de qualificação dos trabalhadores é um critério importante no acto de recrutamento da empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Anexo 4: Corpo do correio eletrónico que acompanhou o envio do questionário aplicado às empresas

Assunto: Projeto de investigação – “Indústria Portuguesa de Calçado: alteração do Modelo de Negócio para as PME’s”

Boa tarde,

A Faculdade de Economia da Universidade do Porto (FEP) está atualmente a desenvolver um projeto de investigação, realizado por David Catanho, orientado Pedro Mazedo Gil e co-orientado por Sandra Silva.

Este estudo, pioneiro em Portugal, fornecerá uma oportunidade única para determinar se existiu uma alteração do Modelo de Negócio para as PME’s que actuam na Indústria Portuguesa de Calçado.

Como parte integrante do estudo, é necessário a elaboração de um inquérito. A população-alvo do inquérito é constituída pelas empresas que actuam na Indústria Portuguesa de Calçado.

Sendo assim, vinha por este meio, muito respeitosamente, apelar à colaboração de V. Exa., solicitando o preenchimento do inquérito em causa, pela pessoa que considerar mais adequada para o efeito. Uma vez que o Projeto de Investigação tem prazos estritos, agradecia a V. Exa. a sua melhor sensibilidade para que o inquérito seja remetido preenchido até 5 de Junho de 2014 para o email: david.s.catanho@gmail.com ou 110488008@fep.up.pt

A informação será tratada em agregado e será utilizada exclusivamente para fins de investigação científica, estando a confidencialidade dos dados recolhidos garantida.

Para eventuais esclarecimentos ou dúvidas agradeço o contacto por email (david.s.catanho@gmail.com ou 110488008@fep.up.pt), ou para o número de telemóvel 912802523.

Sem outro assunto, subscrevo-me com elevada consideração,

David Catanho

